

Université de Montréal

La stratégie de la qualité et la gestion du rendement

Par

Alexandre Marcoux

École de relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences
en relations industrielles

Copyright, Alexandre Marcoux, 2003



HD
4815
U54
2003
V.010

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La stratégie de la qualité et la gestion du rendement

présenté par :

Alexandre Marcoux

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard
Président du jury

Victor Haines
Directeur de recherche

Adnane Belout
Lecteur

Résumé :

Les concepts de l'emphase stratégique sur la qualité et de la gestion du rendement ont souvent été décrits comme incompatibles. Cependant, plusieurs auteurs les considèrent non pas seulement comme compatibles, mais également complémentaires. Peu de résultats empiriques ont cependant été fournis par la communauté scientifique pour appuyer ces croyances divergentes. Nous étudierons donc l'alignement de certaines composantes de la gestion du rendement à une emphase stratégique sur la qualité. Notre étude nous permettra de fournir ce support avec un échantillon de 312 organisations. Nous vérifierons également l'influence de cet alignement sur l'efficacité du système de gestion du rendement et sur la performance de l'organisation. Nos résultats nous permettent de constater que l'alignement stratégique pour les deux est possible et s'avère un facteur d'efficacité.

Mots clés : Qualité, rendement, gestion et ressources humaines

Summary:

Performance management system components have been deemed incompatible with a strategic emphasis on quality. Other authors consider that performance management is not only compatible but may even be supportive of quality. Very little empirical data have been provided to uphold either view. Our study investigates the alignment of performance management system components with the requirements of quality-oriented organizations. It is with an empirical study in 312 organizations that it will be studied. It will also investigate whether greater alignment improves performance management effectiveness and organization performance. The results suggest that the alignment is possible and that it increases the effectiveness.

Key words: Quality, performance, management and human resources

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	1
1.1 LA STRATÉGIE	2
1.1.1 Les différentes représentations de la stratégie	3
1.1.2 Les stratégies d'alignement.....	6
1.1.3 Les principes et pratiques de la qualité totale	10
1.2 LA STRATÉGIE QUALITÉ ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
1.3 LA STRATÉGIE QUALITÉ ET LA GESTION DU RENDEMENT	23
1.3.1 La gestion du rendement.....	24
1.3.2 L'importance de la gestion du rendement	27
1.3.3 La distinction entre les causes spéciales et communes	28
1.3.4 L'alignement des pratiques de gestion du rendement à la stratégie de qualité.....	29
1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE	33
CHAPITRE 2 : THÉORIE ET HYPOTHÈSES.....	37
2.1 LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE	37
2.1.1 Les six perspectives de la théorie de la contingence.....	37
2.1.2 Les deux perspectives de la théorie de la contingence retenues	39
2.3 LES MODÈLES D'ANALYSE ET LES HYPOTHÈSES	41
2.3.1 Le modèle d'analyse basé sur la perspective de l'appariement	41

2.3.2 Le modèle d'analyse basé sur la perspective de la modération	56
--	----

La performance organisationnelle	57
--	----

L'efficacité du système de gestion du rendement	62
---	----

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE 66

3.1 INTRODUCTION	66
------------------------	----

3.2 LE PLAN D'OBSERVATION	66
---------------------------------	----

3.3 LA MESURE	70
---------------------	----

3.3.1 L'emphase stratégique sur la qualité.....	71
---	----

3.3.2 Les composantes du système de gestion du rendement.....	72
---	----

3.3.3 La performance organisationnelle	76
--	----

3.3.4 L'efficacité du système de gestion du rendement	77
---	----

3.3.5 Les variables contrôles.....	79
------------------------------------	----

3.4 LE PLAN D'ANALYSE	80
-----------------------------	----

CHAPITRE 4: RÉSULTATS 82

4.1 INTRODUCTION	82
------------------------	----

4.2 LA PERSPECTIVE D'APPARIEMENT	82
--	----

4.3 LA PERSPECTIVE DE LA MODÉRATION.....	88
--	----

CHAPITRE 5 : DISCUSSION 91

5.1 LA PERSPECTIVE DE L'APPARIEMENT	92
---	----

5.2 LA PERSPECTIVE DE LA MODÉRATION.....	97
--	----

5.3 LES APPORTS DE L'ÉTUDE	99
----------------------------------	----

5.3.1 Les apports théoriques.....	99
-----------------------------------	----

5.3.2 Les apports pratiques	102
-----------------------------------	-----

5.4 LES LIMITES ET RECHERCHES FUTURES	104
---	-----

5.5 LE SOMMAIRE.....	106
----------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE:	107
-----------------------------	------------

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Gestion du rendement en qualité et la gestion du rendement traditionnelle.....	30
Tableau II : Sections du questionnaire.....	67
Tableau III : Indicateurs de l'emphase stratégique sur la qualité.....	71
Tableau IV: Indicateurs de critères de comportements	74
Tableau V : Indicateurs de la performance organisationnelle.....	77
Tableau VI : Indicateurs de l'efficacité du système de gestion du rendement	78
Tableau VII : Moyennes, écarts-type et corrélations ^a	83
Tableau VIII: Corrélations partielles ^a	84
Tableau IX: Sommaire des résultats des analyses de régressions hiérarchiques ^a	87

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle sur la perspective de l'appariement.....	42
Figure 2 : Modèle pour la performance organisationnelle	57
Figure 3 : Modèle pour l'efficacité du système de gestion du rendement.....	62

REMERCIEMENTS

Je désire tout d'abord remercier ma famille: Berthe, Conrad, Sébastien, Annick et la toute dernière, Julie. Merci pour votre amour et support que je sais inconditionnels et qui me sont indispensables.

Je désire également adresser un remerciement tout spécial à mon directeur, Victor Haines. Merci Victor pour ton aide, ta grande disponibilité et ton attitude toujours encourageante. Tous ces facteurs ont contribué à rendre le tout possible.

Finalement, je remercie Michel Brossard et Adnane Belout pour leur participation active à ce mémoire et dont les judicieux conseils ont fortement contribué à la qualité de cet ouvrage.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Au cours des dernières années, la qualité est devenue un élément primordial pour un nombre croissant d'organisations. Cependant, ce n'est pas seulement la qualité des produits et services qui est touchée, mais bien l'ensemble des fonctions de l'organisation. Les auteurs Lam et Schaubroeck (1999) ont expliqué l'émergence de la qualité par «une augmentation de la compétitivité qui pousse les entreprises à répondre aux standards de qualité établis par leurs clients et même pour survivre» (p. 446).

L'une des fonctions qui a été touchée par cette emphase sur la qualité est la gestion des ressources humaines. Il est donc question, dans plusieurs organisations, de reconfigurer la gestion des ressources humaines afin de répondre aux exigences d'une emphase stratégique axée sur la qualité. Les composantes du système de gestion du rendement feraient plus particulièrement partie d'une révision majeure. Nous étudierons donc la gestion du rendement et comment celle-ci peut s'adapter pour favoriser l'implantation d'une stratégie axée sur la qualité.

L'adaptation du système de gestion du rendement à une stratégie de qualité représente donc la problématique développée dans ce chapitre. Pour comprendre les exigences particulières de cette adaptation, il importe premièrement de définir le concept de stratégie et, en particulier, la stratégie axée sur la qualité. Notons, à cet égard, que la stratégie de qualité représente une stratégie de différenciation par laquelle l'entreprise cherche à se démarquer par un produit ou service qui est de qualité supérieure à la moyenne. Les entreprises qui adoptent cette stratégie vont aussi adopter, à divers degrés, les principes et pratiques de la qualité totale. Par conséquent, ce chapitre exposera ces principes et pratiques de la qualité totale de façon à mieux saisir les exigences particulières d'une stratégie de qualité. Ensuite, il sera question de l'influence possible d'une stratégie de qualité sur la gestion des ressources humaines et sur le système de gestion du rendement. Nous faisons enfin le constat de l'absence presque complète de validations empiriques de ce lien entre la stratégie de qualité et la gestion du rendement et posons les questions de recherche qui sauront guider la présente étude.

1.1 La stratégie

Nous débuterons ainsi par expliquer ce que nous entendons par la stratégie. Ce concept doit être défini car l'étendue de ces interprétations

peut-être vaste. Par la suite, à l'intérieur de ces différentes conceptions, nous étudierons plus amplement les stratégies d'alignements compétitives. Et enfin, nous entrerons plus en détails dans la stratégie d'affaires qui nous concerne le plus, puisqu'il s'agit d'un des points d'ancrage de notre recherche, soit la stratégie qualité.

L'explosion des technologies de l'information et la mondialisation dans laquelle les entreprises doivent présentement évoluer, créent des contextes et phénomènes complexes auxquels les organisations doivent faire face. La stratégie représente l'outil que les dirigeants utilisent pour se retrouver et réussir. En fait, la stratégie, comme le mentionnent Hafsi, Toulouse et Séguin (1996), est le cadre conceptuel dans lequel évoluent les entreprises. La clarté et la pertinence de ce cadre conceptuel peuvent faire la différence entre le succès et l'échec. De plus, selon les mêmes auteurs, la stratégie, étant une théorie de l'action, doit recouvrir tous les aspects de la réalité et de ce qui l'influence.

1.1.1 Les différentes représentations de la stratégie

Pour mieux saisir la notion de stratégie, il est instructif d'identifier différentes perspectives utilisées pour l'aborder. À cet égard, Mintzberg (1987) fait ressortir cinq idées principales qui peuvent couvrir les différentes représentations possibles du concept de stratégie : le plan,

le piège, la position, la perspective et le pattern. La stratégie entendue comme un *plan* représente «(...) une suite d'actions cohérentes et intentionnelles destinées à réaliser un objectif (...) (Hafsi et al., 1996, p. 93)». Elle est alors élaborée de façon consciente avant les actions qu'elle engendre. Cette stratégie permet d'assurer la cohésion de toutes les actions entreprises par l'organisation et pousse le dirigeant à adopter une vision unitaire (ses intérêts sont ceux de l'organisation). Ainsi, pour que cette stratégie réussisse, l'environnement devrait être stable et prévisible, ou bien l'entreprise devrait être isolée des influences externes.

La deuxième désignation est celle appelée le *piège*. Celle-ci correspond à «(...) une manœuvre destinée à éliminer l'adversaire ou encore à tromper la concurrence (...)» (Hafsi et al., 1996, p. 94). Cette dernière est également élaborée de façon intentionnelle. Cependant, la vision du dirigeant est ici pluraliste et l'organisation est alors considérée comme une communauté de personnes. La préoccupation première devient ici de se montrer plus malin pour dominer la compétition.

La stratégie dénommée la *position* est celle qui nous intéresse. En effet, lorsque la stratégie est regardée sous cet angle, nous observons «(...) une relation de l'organisation à son environnement qui est à la fois l'origine des opportunités tout comme la source des dangers et

menaces (...)», (Hafsi et al. 1996, p. 94). Les mêmes auteurs mentionnent que cette idée correspond aux écrits des auteurs de la stratégie de la contingence, celle sur laquelle nous baserons nos modèles et hypothèses.

L'idée suivante, la quatrième, est présentée comme une *perspective* et celle-ci est partagée par les membres de l'organisation à travers leurs intentions et leurs actions. Ainsi la stratégie devient «(...) l'expression des principales valeurs et croyances de la communauté de personnes qui forment l'organisation (...)», (Hafsi et al. 1996, p. 95). Le but principal du dirigeant devient alors de concentrer les efforts de ces gens vers cette orientation générale désirée.

Enfin, le dernier concept est celui du *pattern*. Celui-ci, contrairement aux autres, est créé après que les choix auraient été faits. En effet, ce dernier est créé après que les comportements de l'organisation ont pris place et qu'une analyse en est faite. On cherche alors à faire ressortir la constance dans les décisions prises par les dirigeants.

En somme, il existe plusieurs conceptions différentes de la notion de stratégie. Nous aurions pu également décrire les 11 conceptions de la stratégie décrites dans un livre plus récent (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998). Ce qui importe toutefois, pour les fins de notre

recherche, c'est de retrouver parmi ces différentes conceptions la stratégie qui nous intéresse, c'est-à-dire la stratégie de qualité. Heureusement qu'il existe dans la littérature une certaine convergence quant à l'identification des principales stratégies d'alignement. Et c'est justement dans ces stratégies d'alignement que se trouve la stratégie de qualité qui est celle qui nous intéresse en particulier.

1.1.2 Les stratégies d'alignement

Il existe selon Miles et Snow (1984) trois stratégies de l'alignement compétitif. Il s'agit des stratégies de défenseurs, prospecteurs et analyseurs. Miles et Snow (1984) décrivent aussi comment le système de gestion des ressources humaines doit s'adapter selon la stratégie adoptée. Une autre typologie est celle de Porter (1980) qui réfère à la stratégie de domination par les coûts, à celle de l'innovation et à celle de la qualité. Nous allons utiliser cette typologie de Porter (1980) afin de décrire chacune de ces trois stratégies génériques et pour illustrer les liens entre ces stratégies et la gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1989; Schuler et Jackson, 1987). Cet exercice représente un premier pas vers un développement plus substantiel dans ce chapitre portant sur les liens entre une stratégie —la stratégie de qualité— et un système de gestion des ressources humaines —la gestion du rendement—.

La première stratégie de Porter (1980) est celle de la domination par les coûts. Lorsqu'une entreprise décide d'adopter cette stratégie, elle cherche à exploiter son potentiel de production de la façon la plus efficace possible. Ainsi, en organisation du travail, elle cherche à renforcer la spécialisation des emplois et la standardisation des processus (Youndt, Snell, Dean et Lopak, 1996). Les décisions sont alors centralisées et le travail est explicitement détaillé. La participation de l'employé est peu présente dans l'établissement des objectifs. La rémunération devient ici primordiale car la motivation est principalement extrinsèque. Tout dans la planification, la dotation, les promotions, l'évaluation, la formation et la communication reflète que l'entreprise œuvre dans un environnement stable et standardisé, où les prévisions sont fiables et que les priorités sont les résultats actuels et les exigences immédiates.

La deuxième stratégie est celle de la domination par l'innovation. Avec cette stratégie de différenciation, l'entreprise recherche à se démarquer par des produits et services avant-gardistes, différents. Les consommateurs acceptent de payer un prix plus élevé pour ces produits grâce à cet élément de nouveauté. Ici, contrairement à la première stratégie, l'organisation du travail se révèle plus souple. Ceci est principalement dû à l'objectif de l'entreprise qui désire stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés. Cela ne signifie pas une absence

de planification, mais que des pratiques favorisant l'autonomie, la communication, la prise de responsabilité et l'expérimentation sont présentes (Guérin et Wils, 1989). Ainsi par exemple, la dotation est diversifiée dans la sélection des profils, l'évaluation est plutôt axée sur les comportements appropriés que sur les résultats et la motivation est intrinsèque. Schuler et Jackson (1987) caractérisent cette stratégie en terme de pratiques qui facilitent la coopération, les comportements d'interdépendance qui sont orientés vers le long terme et la prise de risque.

Enfin, la dernière stratégie est celle de la domination par la qualité et celle sur laquelle nous portons la majeure partie de notre attention. Dans cette stratégie de différenciation, l'organisation cherche à se démarquer par un produit ou un service qui est de qualité supérieure à la moyenne. Le client accepte de payer la différence de prix car il s'attend à ce que cette différence se reflète dans le produit et sa fabrication. Schuler et Jackson (1987) ainsi que Guérin et Wils (1989) mentionnent que la formation devient un élément de première ligne. En effet, pour que le produit soit de qualité, il est primordial que les employés aient les compétences appropriées. Ces derniers sont donc formés pour améliorer leurs connaissances et maîtrise technique, mais également le développement de comportements appropriés. La création de cette culture de qualité est également appuyée par une dotation qui

recrute des gens qui partagent les valeurs de qualité et qui s'identifient à leur travail (Schuler et Jackson, 1987). En ce qui concerne l'évaluation du rendement, celle-ci est plutôt basée sur des critères qualitatifs (Guérin et Wils, 1989) pour favoriser le développement. Enfin, la rémunération suit cette tangente principalement en rémunérant les compétences des individus plutôt que les postes qu'ils occupent.

La stratégie de domination par la qualité s'impose aussi par la mise en place de principes et de pratiques de gestion de la qualité totale. À cet égard, une observation d'ordre général permet de clarifier les choses : les entreprises qui ont une stratégie de qualité n'adhèrent pas toutes pleinement à une approche de qualité totale. Certaines entreprises ayant une stratégie de qualité n'adoptent qu'une partie des principes de la qualité totale et n'ont implanté que quelques-unes des pratiques de la qualité totale. En contrepartie, d'autres entreprises ayant elles aussi une stratégie de qualité peuvent se dire pleinement engagées dans l'approche de qualité totale. Ainsi, tout comme il existe un continuum dans l'adhésion à une stratégie de qualité, il existe un continuum dans l'application de l'approche de qualité totale. Toutefois, pour identifier plus clairement les liens entre la stratégie de qualité et la gestion des ressources humaines, il est utile de faire référence à l'extrémité du continuum qui reflète une application plus complète de l'approche de qualité totale. C'est pourquoi nous abordons dans la section suivante

l'approche de qualité totale et les principes et pratiques qui reflètent pleinement cette approche.

1.1.3 Les principes et pratiques de la qualité totale

La qualité totale représente une approche qui s'inscrit dans une stratégie de qualité. Waldman (1994b) définit la qualité totale comme suit :

« Ce système de gestion consiste en une approche orientée vers le client, approche destinée à améliorer la qualité des méthodes, des produits et des services d'une organisation. » (p. 65)

Cardy et Dobbins (1996), Morrow (1997), Victor, Boynton et Stephens-Jahng (2000), Scholtes (1993) ainsi que Redman et Mathews (1998) réitèrent cette définition en mettant l'accent sur l'importance de la satisfaction de la clientèle. Selon ces auteurs, la satisfaction de la clientèle constitue la force majeure qui entraîne l'organisation vers des processus en lien avec la qualité totale.

Kélada (1992) mentionne cette emphase « client » en expliquant que cet accent sur la satisfaction du client pousse l'organisation à fabriquer un produit ou service de *qualité* (clients externes), ce qui amène un rendement de *qualité* à l'organisation pour ces clients investisseurs et enfin une *qualité* de vie pour ces ressources humaines (clients internes).

L'approche de la qualité totale nécessite de la part des organisations certains choix dans leurs méthodes de gestion qui sont nécessaires à une implantation réussie des principes de la qualité totale, comme en témoigne la définition de Sashkin et Kiser (1991):

« TQM means that the organization's culture is defined by and supports the constant attainment of customer satisfaction through an integrated system of tools, techniques, and training. This involves the continuous improvement of organizational processes, resulting in high quality products and services. » (p. 25)

De nombreux auteurs ont étudié la qualité totale selon des perspectives différentes. Deming (1986) l'a étudiée de façon statistique. Crosby (1979) a considéré plus particulièrement l'aspect humain et les coûts reliés à la qualité. Juran (1989), lui, s'est attardé à l'aspect qualité dans le processus de production, en passant de la planification, à la conception, à l'évaluation et aux relations entre les fournisseurs et clients.

Waldman (1994a) fait ressortir huit points qui reflètent bien les composantes essentielles de la gestion de la qualité totale. Afin de mieux comprendre le système de gestion qui accompagne une stratégie de qualité totale, nous résumons ci-dessous ces huit points.

Le premier point dont Waldman (1994a) fait état est l'engagement que la haute direction doit prendre face à l'établissement de la qualité totale en tant que priorité. Cette condition fait partie entre autres des 14 principes de gestion de la qualité de Deming (1986). Sohal (1998) fait également mention qu'il s'agit d'un élément impératif et vital à la réussite de l'amélioration de tout programme de qualité.

Le second point est l'amélioration continue des processus et des méthodes pour conserver à son emploi les employés les plus performants. Cardy et Dobbins (1996) ainsi que Scholtes (1993) font également mention de ce point et font le lien avec le point six qui porte sur l'utilisation de techniques de détection (Kayis, 1998). Pour que les employés soient efficaces, avec ces nouvelles méthodes, ils doivent être continuellement formés.

Nous continuons avec une caractéristique qui touche l'organisation au complet. En effet, pour favoriser la réussite de la qualité totale, tous les membres de l'organisation doivent s'impliquer par le travail d'équipe et la coopération. Bowman (1994), Morrow (1997), Victor, Boynton et Stephens-Jahng (2000), Scholtes (1993) ainsi que Redman et Mathews (1998) énumèrent également cet élément parmi les trois qui composent, pour ces auteurs, les principaux points de la gestion de la qualité totale. Schonberger (1994) traite également du travail d'équipe qui serait une

condition au cœur de la réussite de la gestion de la qualité totale de par la multifonctionnalité et le grand potentiel de production que procure le travail d'équipe.

La quatrième composante serait l'emphasis qui doit être mise sur la qualité. Celle-ci doit être poursuivie à toutes les étapes du design, de la production et de la livraison d'un produit ou d'un service, et pas seulement à l'étape du produit fini. Nous retrouvons ici le troisième élément que Morrow (1997), Victor, Boynton et Stephens-Jahng (2000), Scholtes (1993) ainsi que Redman et Mathews (1998) considèrent comme essentiel, soit les améliorations continues.

En développant l'idée que tous doivent s'impliquer, Waldman (1994a) mentionne qu'une organisation doit tenter d'associer ses fournisseurs et ses clients externes à la démarche de gestion intégrale de la qualité totale.

Un sixième point est le recours aux techniques de résolution de problèmes et aux techniques scientifiques, y compris le contrôle statistique. Carson et Cardy (1996), comparent la détection des produits défectueux qui est utilisée dans la gestion traditionnelle et la prévention des défauts qui est préconisée en qualité totale. Les auteurs nous expliquent qu'en faisant une simple détection, il y a tout de même des

produits ou services inadéquats qui passent à travers les mailles de la détection et cela engendre des coûts de toutes sortes (coûts et temps de réparation nécessaire, coûts indirects comme l'insatisfaction de la clientèle, délai supplémentaire de livraison, perte de fierté des employés en leurs produits...)

Le septième point de Waldman (1994a), l'instauration de pratiques de leadership, ainsi que le dernier point proposé, l'adoption d'une culture de la qualité s'explique bien par le mouvement de profondeur qu'un tel changement apporte au sein d'une organisation. En effet, les employés ne sont plus seulement des spectateurs, mais bien des membres activement participants sans qui la réussite serait difficile. Pour obtenir cet engagement, les dirigeants doivent démontrer leur propre attachement à ce virage par un leadership cohérent et traduire le tout par un changement à la base de l'organisation, sa culture.

Un dernier élément constaté chez les auteurs plus récents est la tendance à définir ce concept principalement à partir de trois composantes. Les auteurs comme Morrow (1997), Victor, Boynton et Stephens-Jahng (2000), ainsi que Redman et Mathews (1998), définissent principalement la qualité totale en 1) l'emphase sur le client, 2) l'amélioration continue des processus et des méthodes et 3) le travail d'équipe. Parmi les huit composantes décrites précédemment, ces trois

éléments ressortent comme indispensables. Nous utiliserons, cependant, une conception plus générale du concept comme Waldman (1994a) en fait part. Ce pourquoi nous ferons référence à une emphase stratégique sur la qualité dans la suite du texte. Ayant expliqué dans cette section ce concept, nous expliquerons maintenant comment la gestion des ressources humaines en général en est affectée.

1.2 La stratégie qualité et la gestion des ressources humaines

L'adaptation de la gestion des ressources humaines à une stratégie de qualité s'avère un enjeu majeur. Comme certains auteurs l'ont mentionné, la qualité ne peut être intégrée au fonctionnement d'une organisation sans que les ressources humaines ne s'y adaptent (Monks, Buckley et Sinnott, 1996; Lowery, Beadles et Carpenter, 2000). Deming (1986) voyait la nécessité que la gestion des ressources humaines soit complètement remodelée et qui plus est, que certaines parties, comme la gestion du rendement, soient éliminées. Waldman (1994a) mentionne que la culture de l'entreprise doit être considérée et que certains éléments doivent y être remaniés pour que l'implantation d'une stratégie qualité fonctionne. Scholtes (1993) était du même avis et cela se remarque lorsqu'il liste les différences entre la gestion traditionnelle des ressources humaines et celle requise dans un contexte où l'emphase stratégique est sur la qualité.

Les auteurs Fok, Hartman, Patti et Razek (2000) font également ressortir l'importance que l'on doit apporter aux ressources humaines particulièrement lors de l'implantation de la qualité totale. Ces auteurs ont étudié deux raisons pour lesquelles les employés résistent à l'implantation de la qualité totale. Soit les employés perçoivent la qualité totale comme un moyen pour les gestionnaires d'avoir un meilleur contrôle sur eux. Soit ils résistent à la responsabilisation accrue que peut apporter la qualité totale. Dans leur étude, la première raison ne ressort pas comme significative. La deuxième, cependant, est confirmée, ce qui signifie que les employés perçoivent que la qualité totale peut augmenter cette responsabilisation. Cependant, dans la même étude, les employés répondants ont mentionné ne pas désirer avoir ces responsabilités supplémentaires et ce, principalement, pour des raisons individuelles. Cette étude situe ainsi l'importance des ressources humaines dans l'implantation de la qualité.

De nombreux auteurs ont également étudié la question de l'adaptation de la gestion des ressources humaines à une stratégie de qualité et aux exigences de la qualité totale. (p.ex., Cardy et Dobbins, 1996; Masterson et Taylor, 1996). Cardy et Dobbins (1996) font une comparaison des différents éléments qui varient d'une gestion traditionnelle des ressources humaines à une gestion des ressources

humaines qui appuie la qualité. La suite de cette section présente cette comparaison en huit points.

L'approche consultative

En premier lieu, le rôle de la fonction ressources humaines devient plus consultatif qu'unilatéral. Cela signifie que plutôt que ce soit le département des ressources humaines qui soit chargé de créer des politiques et procédures qui sont par la suite mises en place dans l'organisation, les professionnels en ressources humaines deviennent des consultants au service de leurs différents clients. Ce n'est donc plus le département des ressources humaines qui contrôle tout ce qui touche les ressources humaines, mais les professionnels en ressources humaines de cette fonction administrative deviennent plutôt des experts en ce domaine.

La décentralisation

Par la suite, toujours selon Cardy et Dobbins (1996) la fonction des ressources humaines se voit décentralisée. Les décisions comme la sélection, rémunération, analyse des tâches quittent le siège social pour être plutôt prises en charge dans des unités décentralisées avec un focus sur, tout d'abord, les besoins des clients. Ainsi, l'opinion des

clients est considérée lors de la description de tâches. Également, pour ce qui est, par exemple, de l'embauche, des mises à pieds et autres, les décisions peuvent être prises au niveau du «plancher». Dans la qualité totale, les employés sont considérés comme étant les experts dans leur travail et, conséquemment, comme les mieux placés pour prendre des décisions sur des éléments les concernant directement.

Le support à la carrière

Si nous continuons les différences au niveau des processus, Carson et Dobbins (1996) mentionnent que ce n'est plus l'entreprise qui prend en charge la destinée des employés. Au contraire, ce sont les employés qui se voient tenus de planifier leurs besoins en formation. L'entreprise se retrouve alors plutôt comme un support et une source d'information.

L'orientation du département

Un autre élément qui est présenté par Cardy et Dobbins (1996), comme une différence dans le processus de la gestion des ressources humaines traditionnelle et une en qualité totale, est l'approche de ce département. Traditionnellement administratif, conservant des chiffres et les utilisant pour donner des augmentations de salaire, des promotions, etc., la gestion des ressources humaines, s'oriente plutôt vers le

développement continu. En ayant une orientation axée sur la satisfaction du client, le développement continu devient un des rôles principaux de ce département.

Une vision pluraliste

Tout d'abord, en gestion traditionnelle, une vision monolithique est souvent préconisée. Ce qui signifie qu'il n'y a habituellement qu'une seule méthode ou dimension pour compléter des tâches. En gestion de la qualité totale, une approche utilisant des mesures multiples est privilégiée. Cela proviendrait de la culture organisationnelle où le travail d'équipe est favorisé ainsi que l'orientation client. Comme les sources d'informations nombreuses sont considérées dans différents domaines, l'approche qualité totale favorise le pluralisme.

Une approche intégrative

Une deuxième distinction est faite au niveau du contenu de la gestion des ressources humaines. Dans la gestion traditionnelle, l'approche qui est favorisée en est une de spécialisation. Les descriptions de tâches pour l'emploi sont faites au niveau de l'individu, qui doit avoir certaines habiletés et compétences. Ainsi, chaque individu devient un spécialiste

dans ces tâches et toutes ses connaissances doivent, normalement, garantir le succès de l'organisation.

En gestion de la qualité totale, l'approche est bien différente. Celle-ci est plutôt globalisante et le processus en place fait en sorte que l'on recherche plutôt l'intégration. Il y a donc moins de descriptions de tâches et l'équipe est habituellement considérée comme le point d'ancrage. La sélection, la formation et la rémunération y sont reliées.

La distinction entre l'individu et le système

Cardy et Dobbins (1996) font la distinction entre le travailleur et le système. Il s'agit d'un point qui peut être considéré comme majeur dans l'étude de la gestion de la qualité totale en rapport avec la gestion du rendement. En effet, nous retrouvons ce point chez Deming (1986) qui l'utilise pour souligner que la gestion du rendement n'est pas appropriée et, en fait, inapplicable en contexte de qualité totale. En gestion traditionnelle, les employeurs considèrent que la performance de l'employé est due à ses compétences, sa motivation et ses habiletés. Deming (1986) ainsi que Cardy et Dobbins (1996) font ressortir le point qu'il y a également et surtout les facteurs provenant du système qui peuvent influencer la performance de l'employé. Ces facteurs sont, entre autres, (a) la qualité des produits avec lesquels les employés

travaillent, (b) l'équipement à leur disposition ainsi que les fournitures, (c) le support de leurs collègues de travail, (d) la formation qui leur est offerte ainsi que (e) la direction en tant que telle. Deming (1986) allait même jusqu'à dire que le rendement de l'employé est influencé à 80% par le système et à seulement 20% par des facteurs individuels qui sont propres à l'employé. Ainsi, Deming (1986) en arrivait à la conclusion que la gestion du rendement devait être refaite ou même abolie en qualité totale.

Les mesures utilisées

Cardy et Dobbins (1996) continuent leur analyse comparative entre la gestion traditionnelle et celle requise en qualité totale avec les mesures utilisées. Dans la méthode traditionnelle, la valeur principale qui est observée est le rendement de l'employé qui est mesuré par son supérieur immédiat. En gestion de la qualité totale, les mesures utilisées sont plus larges et inclusives. En plus du rendement, ce qui sera mesuré comprend la satisfaction des employés, leur sentiment d'appartenance envers l'organisation, leurs comportements de citoyenneté organisationnels et la satisfaction des clients internes et externes. L'adaptation de telles mesures permet d'avoir une image plus complète et moins biaisée que celle qui résulte de l'évaluation faite par un seul individu (le superviseur de l'employé).

Qualifications

Le dernier point de Cardy et Dobbins (1996) porte sur les qualifications des employés. Traditionnellement, le poste occupé définit les tâches que l'employé devra maîtriser pour accomplir son travail. En qualité totale, cependant, l'attention est sur l'employé et les compétences qu'il possède. Celles-ci n'ont pas à être reliées au travail directement. Elles peuvent être à vocation plus générale et cela est souvent représenté par un élargissement horizontal des responsabilités distinctives d'une gestion de la qualité totale. Ainsi, tel que mentionné dans la section précédente, la formation est un des éléments importants dans ce contexte.

Nous venons d'expliquer l'influence de la stratégie de qualité et de la qualité totale sur la gestion des ressources humaines. Explorons maintenant une facette importante et controversée de cette adaptation de la gestion des ressources humaines à la stratégie de qualité, soit celle de l'adaptation de la gestion du rendement à la stratégie de qualité et aux exigences de la qualité totale.

1.3 La stratégie qualité et la gestion du rendement

Le rendement est traditionnellement vu, par les gestionnaires occidentaux, comme étant fonction de la motivation et des compétences de l'employé. En effet, il est considéré que l'employé peut améliorer son rendement s'il fait l'effort qui s'impose. Cette conception du rendement au travail est largement contestée par les ténors de l'approche qualité. Il en résulte une remise en question des pratiques traditionnelles de gestion du rendement.

Cette section présente d'abord une définition de la gestion du rendement et situe ensuite l'importance de la gestion du rendement. Il est ensuite question de la distinction entre les causes spéciales et communes du rendement et de la pertinence de cette distinction pour la gestion du rendement. Finalement, l'analyse comparative de Scholtes (1993), nous permettra d'identifier les principales divergences entre les pratiques de gestion du rendement adaptées à une stratégie de qualité et celles qui caractérisent la gestion traditionnelle du rendement.

1.3.1 La gestion du rendement

Pour bien comprendre ce concept nous débuterons par une définition de ce qu'est la gestion du rendement du personnel. Cardy (1998) utilise la définition de Carroll et Schneier (1982) à partir de laquelle il élabore:

« Performance appraisal has been described as a process of identifying, observing, measuring, and developing human performance in organizations. »
(p.140)

Cardy (1998) mentionne qu'il s'agit d'une définition simple, mais dont l'étude de chacune des composantes est plutôt instructive. La partie «identification» fait référence à ce sur quoi doit porter l'évaluation du rendement, c'est-à-dire les attentes. Pour ce qui est de «l'observation», les aspects de la performance doivent être directement et suffisamment observés pour qu'un jugement juste et impartial soit conduit. Le troisième élément, «la mesure», est considéré comme au centre de la gestion du rendement. Ce qui est identifié et observé doit être mesuré, c'est-à-dire que les standards doivent être respectés et exempts de biais ou d'erreurs. Enfin, la partie «développement» fait référence au fait que la gestion du rendement devrait être utilisée pour aider l'employé à s'améliorer et non uniquement pour juger des fautes passées.

Grote (2002) nous permet de continuer cette définition. L'auteur définit la gestion du rendement comme étant un système formel établi dans le système de la gestion des ressources humaines des organisations. Cela permet d'évaluer la qualité de la performance des individus y travaillant. La gestion du rendement est habituellement conduite par le superviseur immédiat. Cependant, comme nous le voyons dans notre étude, cette pratique évolue et est maintenant souvent accomplie par plus d'une personne (collègues, subordonnés, clients internes et externes). Enfin, cette procédure permet à l'employé d'être évalué et de pouvoir en discuter par la suite pour fin de développement.

Murphy et Cleveland (1995) ont une approche plus psycho-sociale et parlent de la gestion du rendement comme un processus de communication. Cela permet à la personne qui évalue de transmettre l'information sur le rendement de la personne évaluée à son organisation. De façon plus concrète, St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) définissent la gestion du rendement comme étant toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement du rendement des employés.

Enfin, nous pouvons compléter notre définition de la gestion du rendement avec Coens et Jenkins (1998). Les auteurs la décrivent comme suit:

« The practice of performance appraisal is a mandated process in which, for a specified period of time, all or a group of employees' work performance, behaviors, or traits are individually rated, judged, or described by a person other than the rated employee and the results are kept by the organization. » (p. 14)

Ces auteurs font ressortir le côté systémique de la gestion du rendement. Coens et Jenkins (1998) font la distinction entre la gestion du rendement qui touche un groupe de personnes et un seul individu qui se fait évaluer en dehors du processus de gestion du rendement serait plutôt considérée comme seulement du développement. Ce qui sera évalué sera le rendement des individus, leurs comportements ou leurs attitudes. Lorsque les auteurs mentionnent que l'évaluation sera faite par quelqu'un d'autre que l'employé lui-même, Coens et al. (1998) font la différence avec le cas où l'employé serait son seul juge. Dans ce cas précis, il s'agirait d'un outil de développement et non de la gestion du rendement systémique. Enfin, les auteurs soulignent l'importance légale qui incombe à la gestion du rendement lorsqu'ils mentionnent que les résultats sont conservés par l'organisation. En effet, dans le monde du travail où nous travaillons, il est des plus nécessaire de pouvoir justifier certaines décisions liées à l'emploi.

1.3.2 L'importance de la gestion du rendement

Ghorpade & Chen (1995) ont souligné l'importance que la gestion du rendement prend dans nos organisations. Ils notent que la gestion du rendement est utilisée à travers toutes les organisations, petites, grandes, locales ou internationales et ce pour trois raisons. La première raison que les auteurs font ressortir est le besoin de contrôler la performance des employés. En effet, l'entreprise embauche ses employés et s'attend en retour à ce que ceux-ci accomplissent certaines tâches. Deuxièmement, comme tout individu apporte une contribution différente, il est nécessaire de comparer ces différences pour récompenser les employés les plus performants. Enfin, dans le système légal actuel, les organisations doivent parfois justifier leurs actions (p. ex., mesures disciplinaires, licenciements) envers certains employés. La gestion du rendement peut donc être un outil qui peut justifier les actions d'une compagnie.

Notons aussi que la gestion du rendement est un processus qui peut avoir des conséquences significatives, autant pour l'organisation que l'individu. Au niveau de l'organisation, une évaluation fautive peut résulter en la récompense positive d'une faible performance ou vice versa. Du point de vue de l'individu, une évaluation positive peut résulter en une promotion ou augmentation salariale alors qu'une évaluation

négative peut résulter en une rétrogradation ou un licenciement. Cela représente bien l'importance que revêt la gestion du rendement tant pour l'organisation que pour l'individu.

1.3.3 La distinction entre les causes spéciales et communes

Une caractéristique de la gestion du rendement mentionnée par Ghorpade et Chen (1995) est la complexité de la gestion du rendement. De nombreuses variables entrent en fonction lors de l'évaluation du rendement d'un individu. De plus, certaines de ces variables ne sont pas sous le contrôle direct de l'employé. Cette notion de contrôle ou non des variables qui peuvent influencer la performance est expliquée par Deming (1986) et reprise par d'autres auteurs. Leurs explications font état de la place prédominante des causes du système par rapport aux causes qui sont propres aux individus dans la détermination du rendement au travail (Lam et Schaubroeck, 1999; Carson, Cardy et Dobbins, 1991).

Deming (1986) met en évidence que ce n'est pas seulement l'individu qui influence le rendement au travail, mais également l'environnement de travail. Il existe selon Deming (1986) deux types de causes explicatives du rendement, soit les causes spéciales et les causes communes. Les causes spéciales sont celles qui relèvent de

l'employé. Elles proviennent d'un manque de compétences, d'aptitudes, d'un comportement inadéquat pour le poste, etc. La source de ces causes serait donc l'individu lui-même et il est le seul qui peut modifier leur influence sur ses performances. Le deuxième type de causes qui nuit au rendement sont les causes communes. Elles proviennent de l'environnement qui entoure l'employé. Elles peuvent être fonction de l'équipement utilisé qui serait inadéquat ou défectueux. Elles peuvent également être fonction de la structure hiérarchique. Par exemple, celle-ci pourrait empêcher l'employé de prendre des décisions clés qui ont une incidence sur sa performance. La présence d'un supérieur qui bloquerait certains changements pourrait aussi expliquer un rendement plus faible.

1.3.4 L'alignement des pratiques de gestion du rendement à la stratégie de qualité

Pour bien expliquer les pratiques de gestion du rendement adaptées à une stratégie de qualité, nous utiliserons l'analyse de Scholtes (1993). L'auteur identifie les pratiques de gestion du rendement adaptées à une stratégie de qualité qui contrastent avec celles qui caractérisent la gestion traditionnelle du rendement (Tableau I, p.30).

Tableau I : Gestion du rendement en qualité et la gestion du rendement traditionnelle

Gestion du rendement adaptée à la qualité	Gestion du rendement traditionnelle
1. Diriger une force de travail dans son ensemble.	1. Diriger des individus.
2. Contrôler les processus (comportements).	2. Contrôler les individus (tâches).
3. Employés se font juger sur les processus.	3. Employés se font juger personnellement.
4. La rétroaction est basée sur les besoins des clients et les indicateurs clé du processus.	4. La rétroaction est basée sur les caractéristiques de l'employé.
5. La rétroaction provient de ceux qui reçoivent/utilisent les données (clients internes).	5. La rétroaction se fait à partir du niveau hiérarchique supérieur immédiat.
6. La rétroaction est utile pour l'amélioration des employés.	6. La rétroaction est utilisée pour comparer, récompenser et sanctionner.
7. La motivation intrinsèque est recherchée.	7. L'utilisation de la motivation extrinsèque est privilégiée.

Le premier point de Scholtes (1993) nous démontre les aspects de travail d'équipe et de coopération qui prévalent en contexte de qualité qui contrastent avec l'individualisme présent dans la gestion traditionnelle du rendement.

Par la suite, Scholtes (1993) fait ressortir l'idée principale de Deming (1986) que le contrôle devrait se faire au niveau des systèmes et non des individus. En effet, la logique sous-jacente est qu'un individu doit être évalué sur ce quoi il peut avoir une influence certaine et non partielle ou nulle. Ainsi, dans un système de gestion du rendement adaptée à la qualité, le contrôle est plutôt porté sur les comportements à adopter et dans la gestion traditionnelle du rendement, c'est l'individu et ses tâches qui sont contrôlés. Donc, s'il y a un jugement à porter, l'employé en gestion du rendement adaptée à la qualité sera informé des processus nécessaires pour accomplir ses tâches. Les employés dans la gestion traditionnelle se feront personnellement juger car ils sont 100% responsable de leur rendement.

Les trois points qui suivent font référence à la rétroaction. Celle-ci est pertinente pour les employés qui en ont besoin pour diriger leurs efforts et connaître le niveau de satisfaction de l'organisation à leur égard. Cependant, il peut y avoir différentes sources et différents buts à la rétroaction. Ainsi, le quatrième point de Scholtes (1993) souligne l'importance du client. En effet, la source de la rétroaction en gestion du rendement adaptée à la qualité sera basée sur la satisfaction des besoins du client. En gestion traditionnelle, la base de la rétroaction peut inclure les caractéristiques personnelles de l'employé, ce qui n'est pas toujours pertinent avec la tâche à accomplir. Également, en gestion

du rendement adaptée à la qualité, les utilisateurs du service ou produits seront des sources directes de la rétroaction. Dans la gestion du rendement traditionnelle, l'employé sera informé par ses supérieurs hiérarchiques des insatisfactions des clients, ce qui ressemble plus à de la réprobation qu'à de la rétroaction. Enfin, l'organisation qui mise sur la qualité cherchera à faire une utilisation proactive de la rétroaction, le but ultime sera le développement de l'individu. En gestion traditionnelle, la rétroaction aura souvent comme but ultime l'utilisation de récompenses, de sanctions ou de gradation des résultats atteints pour utilisation future dans la gestion des ressources humaines de l'organisation.

Enfin, un point qui a été peu mentionné jusqu'à maintenant mais qui est fondamental est la motivation de l'employé. Selon les principes de la qualité, l'individu a une plus grande liberté d'agissements car il est pris pour acquis qu'il est bien intentionné face à son travail, son produit et sa compagnie. Il devrait donc trouver par lui-même une certaine motivation. Dans la gestion traditionnelle, l'employeur est perçu comme celui qui doit motiver ses employés. Cela s'expliquerait par les différents éléments mentionnés précédemment comme le contrôle de l'organisation sur l'individu, son travail et la charge de responsabilités que l'on met sur les épaules de l'individu comme étant celui responsable de ses résultats.

En somme, les pratiques de gestion du rendement adaptées à une stratégie de qualité et celles qui caractérisent la gestion traditionnelle du rendement sont bien différentes les unes des autres. Il y aurait donc des exigences propres à la stratégie de qualité qui seraient de nature à imposer des adaptations aux pratiques de gestion du rendement. Cette explication est d'ailleurs cohérente avec la théorie de la contingence qui sera traitée au prochain chapitre.

1.4 La question de recherche

En guise de synthèse, la problématique de cette étude souligne l'importance d'aligner la gestion des ressources humaines et, en particulier, la gestion du rendement à la stratégie de qualité. Il existe dans la littérature une abondance de prescriptions sur comment justement adapter les pratiques de gestion du rendement aux exigences de la qualité. D'ailleurs, sur la base de ces prescriptions, il est possible de formuler des hypothèses assez précises sur les relations entre la stratégie de qualité et certaines pratiques de gestion du rendement. Mais qu'en est-il de la validation empirique de ces prescriptions? Notre recension de la littérature nous laisse croire que ces prescriptions sont entièrement basées sur des renseignements anecdotiques sans fondements empiriques.

L'absence de validations empiriques des liens entre la stratégie de qualité et les pratiques de gestion du rendement pose problème. Premièrement, nous ne pouvons savoir qui a raison : Deming ou les spécialistes en gestion des ressources humaines? Deming affirmait que la gestion du rendement n'est pas appropriée en qualité totale tandis que les spécialistes de la gestion des ressources humaines semblent croire que les pratiques de gestion du rendement peuvent s'adapter aux exigences de la qualité totale et même faciliter la réalisation de la stratégie de qualité. Sans l'appui d'études empiriques, il est difficile de savoir quelle position est la plus valable. Deuxièmement, la situation actuelle n'est pas de nature à favoriser l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Il existe en effet peu d'appuis empiriques à la proposition que les pratiques de gestion des ressources humaines s'adaptent à la stratégie adoptée par l'entreprise. Une validation empirique des liens entre la stratégie de qualité et les pratiques de gestion du rendement serait une démonstration de la pertinence du domaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Troisièmement, au-delà de l'alignement possible entre la stratégie de qualité et la gestion du rendement, l'absence d'information sur les conséquences organisationnelles de cet alignement n'est pas de nature à éclairer les décisions quant à l'implantation prioritaire d'une ou l'autre

des pratiques de gestion du rendement en fonction de la stratégie de qualité.

En fonction de cette problématique, les deux questions de recherche suivantes vont donc guider notre étude :

1. Les pratiques de gestion du rendement s'alignent-elles à une stratégie de qualité selon les prescriptions de la littérature?
2. L'adaptation ou l'alignement des pratiques de gestion du rendement à une stratégie de qualité favorise-t-elle l'amélioration de l'efficacité du système de gestion du rendement et la performance organisationnelle?

Le chapitre suivant présente la théorie et les hypothèses qui expriment conceptuellement ces deux questions de recherche dans le cadre de notre stratégie de validation empirique.

Le cadre théorique dans lequel notre étude sera conduite est celui de la théorie de la contingence appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines. Nos fondements théoriques se trouvent dans le modèle de Venkatraman (1989). Ce dernier explique six approches à la théorie de la contingence. Pour répondre à la première question de

recherche, nous utiliserons l'approche intitulée «appariement ». Pour la deuxième, nous utiliserons celle dénommée «modération ». Nous expliquons ces fondements théoriques dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : THÉORIE ET HYPOTHÈSES

2.1 La théorie de la contingence

La théorie de la contingence, que nous utiliserons comme base pour nos modèles, nous provient de l'article de Venkatraman (1989). L'auteur nous explique la théorie en général et six perspectives qui peuvent en être déduites. Une autre source nous provient de Costigan (1995), qui fait référence à Nadler et Tushman (1980), et ceux-ci nous expliquent que l'efficacité organisationnelle est reliée à l'alignement des sous-systèmes avec l'organisation dans son ensemble. La théorie de la contingence nous explique que la performance de l'organisation est fonction de l'alignement des systèmes de l'organisation, comme le système de gestion du rendement, à la situation dans laquelle elle se retrouve, comme la stratégie de qualité. Cette théorie de l'alignement représente un fondement essentiel de la gestion stratégique des ressources humaines et notre recherche s'inscrit dans ce champ de recherche. Cependant, six perspectives sont énumérées pour expliquer comment cet alignement peut se manifester.

2.1.1 Les six perspectives de la théorie de la contingence

La première est appelée «modération». Dans ce modèle, il est expliqué que l'impact que la variable indépendante aura sur la variable

dépendante, sera modifié par la présence et l'influence d'une troisième variable qui est une variable modératrice.

La deuxième perspective est celle qui s'exprime par la *médiation*. À l'intérieur de celle-ci, il y a la présence d'un mécanisme interventionniste significatif (p. ex., la structure organisationnelle) par laquelle passe l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. La différence entre cette perspective et la précédente est que l'effet du mécanisme est plus flou, moins déterminé, moins direct.

La perspective suivante est habituellement un préalable aux deux précédentes et se présente comme en étant une *d'appariement*. En effet, celle-ci s'intéresse à l'alignement entre deux variables, sans la présence d'une troisième. L'auteur donne l'exemple qu'une entreprise, adoptant une stratégie de diversification, qui devra établir une structure organisationnelle avec de multiples divisions pour s'assurer d'atteindre la réussite.

La quatrième perspective est nommée *gestalt*. Celle-ci se présente lorsqu'il y a plusieurs variables. Nous avons mentionné que l'alignement se produisait entre deux variables. Cependant, lorsque nous nous retrouvons dans une perspective avec de multiples variables, il est

nécessaire d'en trouver le degré de cohérence interne. Cette dernière devrait par la suite se refléter dans la performance de l'organisation.

La cinquième perspective se nomme *déviatio*n de profil. Dans celle-ci, l'alignement se représente comme le degré d'adhérence à un profil déterminé par une influence externe. La perspective *déviatio*n de profil est habituellement reliée au critère «performance» (Venkatraman, 1989). Ceci différencie la perspective *déviatio*n de profil de la perspective *gestalt* puisque cette dernière n'est habituellement pas reliée à un profil déterminé.

La sixième et dernière perspective est appelée *covariation*. Celle-ci ressemble également à la perspective *gestalt* selon Venkatraman (1989). La principale différence provient de la relation avec le degré de spécification de la forme qu'elle utilise.

2.1.2 Les deux perspectives de la théorie de la contingence retenues

Maintenant que nous avons expliqué ce qu'est l'alignement stratégique, grâce aux différentes perspectives, nous étudierons plus en détails celles que nous utilisons pour supporter nos hypothèses, soient les perspectives «appariement» et «modération». Ces deux perspectives

sont les plus pertinentes aux questions de recherche énoncées au chapitre précédent. Ce sont d'ailleurs ces perspectives qui représentent le mieux le champ de recherche de la gestion stratégique des ressources humaines (Bamberger et Meshoulam, 2000)

La première perspective est celle de l'appariement et supporte nos cinq premières hypothèses. Comme mentionné précédemment, ce type d'alignement se produit seulement entre deux variables, sans l'influence d'une troisième. Dans notre travail, nous étudierons comment une stratégie de qualité va influencer l'adoption de certaines pratiques de gestion du rendement. Selon la théorie, plus l'emphase stratégique sur la qualité sera grande dans une organisation, plus les pratiques de gestion du rendement seront développées pour répondre aux exigences de la qualité totale.

La deuxième perspective de contingence que nous utilisons est celle de la modération. Ce que nous avons présenté auparavant est que, selon cette perspective, l'alignement entre deux variables est influencé par une troisième. Dans notre cas, ce que nous vérifions est l'efficacité de l'alignement entre l'emphase stratégique sur la qualité et les pratiques de gestion du rendement. Plus cet alignement sera grand, plus la performance de l'organisation s'en ressentira de façon positive. De

même, l'efficacité du système de gestion du rendement s'en trouvera plus élevée.

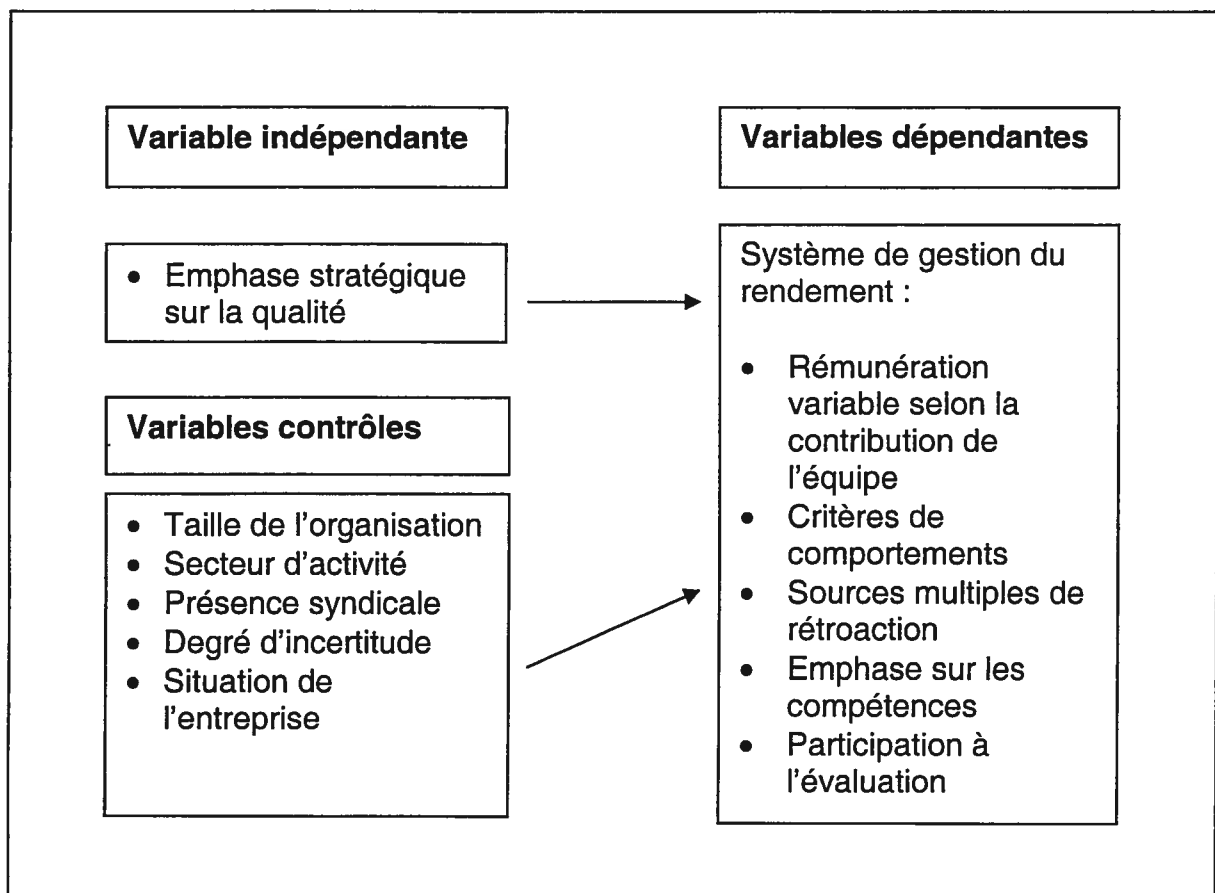
2.3 Les modèles d'analyse et les hypothèses

Maintenant que les fondements théoriques sont établis, nous présentons les modèles d'analyse qui en ressortent.

2.3.1 Le modèle d'analyse basé sur la perspective de l'appariement

Le premier modèle que nous élaborons est créé à partir de la perspective d'appariement (Figure 1, p. 42). Nous cherchons à trouver le degré d'alignement entre l'emphase stratégique sur la qualité et les pratiques de gestion du rendement. Des variables contrôles telles que la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la présence syndicale, le degré d'incertitude de l'environnement et la situation de l'entreprise font aussi partie du modèle. Ces variables contrôles sont utilisées pour isoler l'effet de la stratégie de qualité sur les composantes du système de gestion du rendement.

Figure 1 : Modèle sur la perspective de l'appariement



Nous pouvons mettre en opération ce modèle grâce aux deux concepts qui sont présentés : l'emphase stratégique sur la qualité et le système de gestion du rendement.

Emphase stratégique sur la qualité

Une stratégie d'affaires qui mise sur la qualité et le système de gestion qui l'accompagne englobent plusieurs dimensions. Nous pouvons nommer, entre autres, l'emphase sur la qualité des produits et services, l'importance du client et l'attention portée aux processus de l'organisation. Il importe donc de considérer l'emphase stratégique plus ou moins grande sur la qualité à partir de multiples indicateurs qui sont expliqués au chapitre suivant.

Les composantes du système de gestion du rendement

Les variables dépendantes du modèle d'analyse basé sur la perspective de l'appariement sont les composantes du système de gestion du rendement.

Dans le premier chapitre, nous avons fait ressortir les principales caractéristiques d'une stratégie de qualité, de l'influence d'une telle stratégie sur la gestion des ressources humaines et plus particulièrement sur le système de gestion du rendement. Dans cette section, nous présentons les hypothèses relatives aux cinq variables qui constituent notre système de gestion du rendement.

- Rémunération variable selon la contribution de l'équipe

Une des variables que nous avons prélevées comme prédominante dans les trois sections du chapitre un était l'équipe. Nous l'avons fait ressortir comme un des fondements de la qualité. Ainsi, une organisation qui recherchera un alignement entre sa stratégie de qualité et son sous-système de gestion du rendement, devra considérer la rémunération variable selon la contribution de l'équipe comme un point d'ancrage.

Deming (1986) observa que les individus n'ont pas beaucoup d'influence sur leurs propres résultats individuels versus l'influence que le système peut avoir sur leurs résultats. Comme ceux-ci n'ont pas le contrôle nécessaire, l'évaluation des contributions individuelles devient non applicable. Ce qui devient approprié alors est la gestion du rendement d'un ensemble plus large (Masterson et Taylor, 1996).

Par ailleurs, puisque la qualité concerne idéalement tous les membres de l'organisation, il est nécessaire d'obtenir que tous s'impliquent (Bowen et Waldman, 1999; Waldman, 1994a). Il est donc normal de trouver des comportements comme une orientation de travail d'équipe se voir implanter (Cardy, Dobbins et Carson, 1995). Pour faciliter cet engagement de la part des employés, la culture de l'entreprise doit être

modifiée pour que celle-ci devienne plus coopérative (Carter, 1993). Également, comme le mentionnent Graber, Breisch et Breisch (1995), la planification d'objectifs de performance peut être faite de façon isolée, mais il est presque assuré que les résultats seront peu concluants. Il faut donc établir des objectifs au niveau des équipes. Puisque l'équipe est l'entité qui permet d'obtenir des résultats, l'évaluation devrait également s'y faire pour que le tout soit logique (Carter, 1993). C'est ainsi que Waldman et Kenett (1990) mentionnent que c'est l'équipe qui atteint des objectifs qui lui sont fixés en tant qu'unité (Waldman, 1994a). Par la suite, les résultats qui sont obtenus et mesurés doivent y être spécifiquement reliés (Cardy, Dobbins et Carson, 1995). Comme les résultats seront mesurés à ce niveau, les récompenses s'y feront également (Bowen et Lawler, 1992; Dreher et Dougherty, 2002; Waldman, 1994a). Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Plus l'emphase stratégique sur la qualité est grande, plus la rémunération variable sera au niveau de l'équipe.

- Critères de comportements

Un deuxième élément dont il est souvent question dans la littérature sur la qualité est l'influence du système sur les résultats. Comme mentionné précédemment, Deming (1986) affirme qu'un individu n'a pas une influence significative sur le rendement si nous considérons tous les éléments de l'environnement qui peuvent entrer en ligne de compte.

L'évaluation traditionnelle est souvent basée sur l'atteinte d'objectifs individuels établis par la direction de l'organisation. Pourtant, selon Deming (1986), l'individu n'a pas un contrôle suffisant sur ce qui peut influencer les résultats de son travail. Ce qui en résulte, c'est que l'évaluation doit être recréée autour d'éléments qui sont en son contrôle (Cardy, 1998).

Les auteurs qui ont suivi Deming (1986) diffèrent quelque peu de ce dernier. Ils mentionnent que l'évaluation des résultats devrait être complétée par une évaluation des comportements (Caudron, 1993; Ghorpade et Chen, 1995). Donc, ne pas évaluer seulement le résultat atteint, mais également la manière (Graber, Breisch et Breisch, 1995; Lam et Shaubroeck, 1999). Ainsi, comme le disent Graber et al. (1995) : «Nous éliminons de l'évaluation du rendement l'utilisation excessive des chiffres et des pourcentages» (p.59).

Ghorpade et Chen (1995) font état que les comportements d'un individu sont les bases valables d'une évaluation pour trois raisons. Ils sont observables par celui qui évalue, essentiellement reliés à l'emploi et relativement contrôlables par l'individu. Les comportements qui sont donnés comme exemple et qui pourront être mesurés sont : l'absentéisme, le nombre d'appels pris, le nombre de clients contactés, le nombre de plaintes, etc. (Cardy, Dobbins et Carson, 1995). Les mêmes auteurs (Ghorpade et Chen, 1995) font également mention que ce type d'évaluation est souvent considéré par les employés comme étant plus juste, donc s'y soumettent plus volontairement.

D'autres auteurs font également le lien entre les comportements et la performance de l'organisation. Armstrong et Baron (1998) mentionnent que les organisations doivent s'assurer de la présence de certains comportements chez leurs employés par la gestion du rendement qui en inclurait des éléments. La compagnie réussirait ainsi à se différencier en atteignant une performance de haute qualité et une plus grande satisfaction de sa clientèle.

Nous avons donné précédemment quelques exemples de comportements qui pourraient être évalués. Il existe cependant un autre type de comportements qui pourrait être également évalué. Ceux-ci seraient en lien avec l'importance accordée à l'évaluation de l'équipe.

Waldman (1994b) compare ces comportements à ce qui est appelé dans la littérature les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB : Organizational Citizenship Behaviors). Ces comportements se définissent comme n'étant pas reliés directement à la tâche, mais pouvant se manifester à l'intérieur de l'organisation et n'étant habituellement pas rémunérés (Waldman, 1994b). Un exemple pourrait être un employé qui se porte volontaire pour être secouriste dans l'entreprise. Dans le contexte de la qualité totale cependant, ces types de comportements seraient attendus de la part de l'organisation et seraient bien considérés (Cardy, Dobbins et Carson, 1995; Ghorpade et Chen, 1995; Waldman, 1994a). Enfin, dans Costigan (1995), avec l'idée de la formation et du développement continus des individus, celui-ci fait remarquer que les comportements peuvent être d'excellentes sources d'information sur lesquelles de la rétroaction peut être basée et ainsi permettre à l'employé de s'améliorer par lui-même. Nous en arrivons ainsi à notre deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : Plus l'emphase stratégique sur la qualité est grande, plus l'évaluation sera axée sur les comportements.

- Sources multiples de rétroaction

Le principe d'avoir une seule personne (le superviseur immédiat) qui vérifie la bonne ou mauvaise performance d'un individu (son subordonné) est souvent remis en question. Il s'agit souvent d'un élément mentionné comme quoi la gestion du rendement est peu appréciée tant pour le gestionnaire qui doit «confronter» son employé que ce dernier qui peut percevoir cela comme une remontrance. En faisant l'usage de sources multiples : collègues de travail, subalternes, fournisseurs internes et externes, superviseur, il y a réduction du biais qui pourrait surgir et cela favorise une évaluation plus juste et complète (Findler, Amster et Ingram, 1999). Nous faisons participer des gens qui, travaillant quotidiennement avec le travailleur, sont dans une position adéquate.

L'approche qui est utilisée dans les organisations repose le plus souvent sur l'évaluation faite par le supérieur hiérarchique, celui-ci étant le seul à évaluer les lacunes ou réussites de son subordonné. Cependant, dans un environnement où tous travaillent à la réussite de l'entreprise et à la satisfaction des clients internes et externes, une évaluation à partir de sources multiples semble plus appropriée. (Antonioni, 1994; Morrow, 1997; Schonberger, 1994; Waldman, 1994a). Costigan (1995) parle

explicitement de l'évaluation multisources comme étant le meilleur moyen d'obtenir de la rétroaction en contexte de qualité.

De plus, nous revenons à la notion de Deming (1986) qu'il n'y a pas seulement des facteurs individuels, mais également des facteurs du système qui influencent le rendement d'un employé. Ainsi, comme le disent Bowen et Waldman (1999), l'atteinte des objectifs chez les clients internes et externes peut être évaluée par ceux qui sont réellement au fait de la situation et qui connaissent les contraintes qui peuvent surgir.

Finalement, comme nous l'avons démontré avec la seconde hypothèse, les comportements doivent également être évalués. Cependant, il n'est pas possible pour un superviseur d'avoir constamment l'œil sur son subordonné. Donc, pour réussir ce type d'évaluation, la participation des collègues de travail sera préférable (Bowen et Lawler, 1992; Caudron, 1993). Grâce à cette revue, nous parvenons à élaborer notre troisième hypothèse :

Hypothèse 3 : Plus l'emphase stratégique sur la qualité est grande, plus l'évaluation sera faite à partir de sources multiples.

- Emphase sur les compétences

La transition d'une gestion traditionnelle à une en qualité apporte des changements qui atteignent les fondements de l'organisation. Avec ces nouvelles méthodes et procédures qui s'implantent, les employés doivent y être formés de façon adéquate. Cependant, en qualité totale, il ne s'agit plus seulement de se mettre à jour à un moment précis, l'employé doit maintenant se responsabiliser face à cela. Nous soulignons, au premier chapitre, l'amélioration continue comme un des trois points de base en gestion de la qualité.

Les nouveaux marchés qui s'ouvrent et l'intensification de la compétitivité mondiale forcent les entreprises à réagir. Une des méthodes qui est de plus en plus reconnue pour différencier son entreprise est un personnel performant et bien formé. Ainsi, l'emphase porte sur les compétences des employés et, conséquemment, leur évaluation devient partie intégrante d'un alignement entre la stratégie de l'organisation et son sous-système de gestion du rendement.

Le but traditionnel de la gestion du rendement est d'améliorer le rendement de l'individu. Cependant, dans une organisation qui mise sur la qualité, le développement de l'individu et de ses compétences

deviendrait une des principales raisons de la gestion du rendement (Ghorpade et Chen, 1995).

Ainsi, la compagnie qui se donne comme objectif de développer continuellement les compétences de ses employés le ferait, entre autres, à travers un engagement envers la formation continue (Carter, Smeltzer et Narasimhan, 2000; Costigan, 1995; Waldman, 1994a). Comme le mentionne Deming (1986), pour que la qualité totale soit une réussite, les employés doivent être formés aux différentes techniques qui s'y rattachent.

Bowen et Lawler (1992) font de même lorsqu'ils mentionnent qu'en mettant un accent sur le développement de compétences et d'habiletés dans l'évaluation, cela permettrait un meilleur alignement entre la gestion du rendement et la stratégie qualité. Les auteurs font le même lien au niveau de la rémunération qui, pour être appropriée, devrait être basée sur les compétences.

Nous pouvons continuer cette idée en mentionnant que le superviseur devient ainsi un coach plutôt qu'un simple évaluateur. En aidant son subordonné à évaluer sa capacité et ses besoins en fonction de ses compétences, le superviseur devient responsable de s'assurer que ceux-ci sont alignés avec le groupe (Waldman et Kenett, 1990).

Enfin, Waldman (1994a) résume bien la situation en mentionnant que l'accent sera mis sur le développement et l'amélioration continue des compétences. Par conséquent nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Plus l'emphase stratégique sur la qualité est grande, plus la gestion du rendement sera axée sur l'amélioration des compétences.

- Participation à l'évaluation

Enfin, notre dernière caractéristique est la participation de l'employé à l'évaluation de son rendement. Cela permet à l'employé de prendre conscience de l'importance qui lui est accordée et du soutien que l'organisation est prête à lui fournir. L'employé n'est plus un simple outil pour l'organisation, il prend une place prépondérante dans la réussite de cette dernière.

L'évaluation de l'employé par lui-même est cohérente avec une stratégie de qualité qui requiert la participation des employés (Masterson et Taylor, 1996; Waldman 1994b). Leur participation maximise les chances que l'implantation de la qualité soit un succès (Cardy, 1998). La participation permet aux employés de se rendre compte que ce n'est pas seulement un projet que la direction veut leur

imposer. Au contraire, la direction démontre ainsi que ce processus ne peut réussir sans eux (Armstrong et Baron, 1998).

Pour favoriser une participation qui fera une différence, il est préférable que les employés puissent s'évaluer sur ce qui les touchent (Graber et al., 1995; Schonberger, 1994). En permettant aux employés de participer à leur évaluation, nous leur permettons d'avoir une certaine emprise sur la gestion de leur rendement (Findley, Amstern et Ingram, 1999). Cette mesure permet aux employés de ressentir qu'ils ont un certain contrôle lors de leur évaluation et alors percevoir la gestion du rendement de façon plus juste et équitable (Findley, Amstern et Ingram, 1999).

De plus, comme mentionné dans la seconde hypothèse, ce sont surtout les comportements qui sont évalués dans un environnement qui mise sur la qualité dans sa stratégie de différenciation. L'utilisation de sources multiples d'évaluation semble alors plus appropriée et l'employé lui-même en est une (Caudron, 1993; Costigan, 1995; Waldman, 1994a).

Enfin, dans une perspective d'influence du système par rapport à l'individu sur la performance, Cardy, Dobbins et Carson (1995) soulèvent des points intéressants. Les auteurs mentionnent tout d'abord

que la participation augmente le sens des responsabilités de l'employé envers sa propre performance. En effet, puisque ce dernier participe à l'élaboration de ces propres critères, celui-ci ne peut soulever un quelconque biais qui pourrait survenir par la suite. Également, les employés étant en pleine connaissance de cause des facteurs du système qui peuvent nuire à leur propre rendement, ils peuvent en informer leurs superviseurs qui devraient alors chercher à diminuer leur influence. Nous pouvons dire à partir de ce moment que l'apport de l'employé aide autant l'entreprise dans sa performance globale que celui-ci à un niveau individuel. Nous créons enfin, à partir de ces données, notre dernière hypothèse :

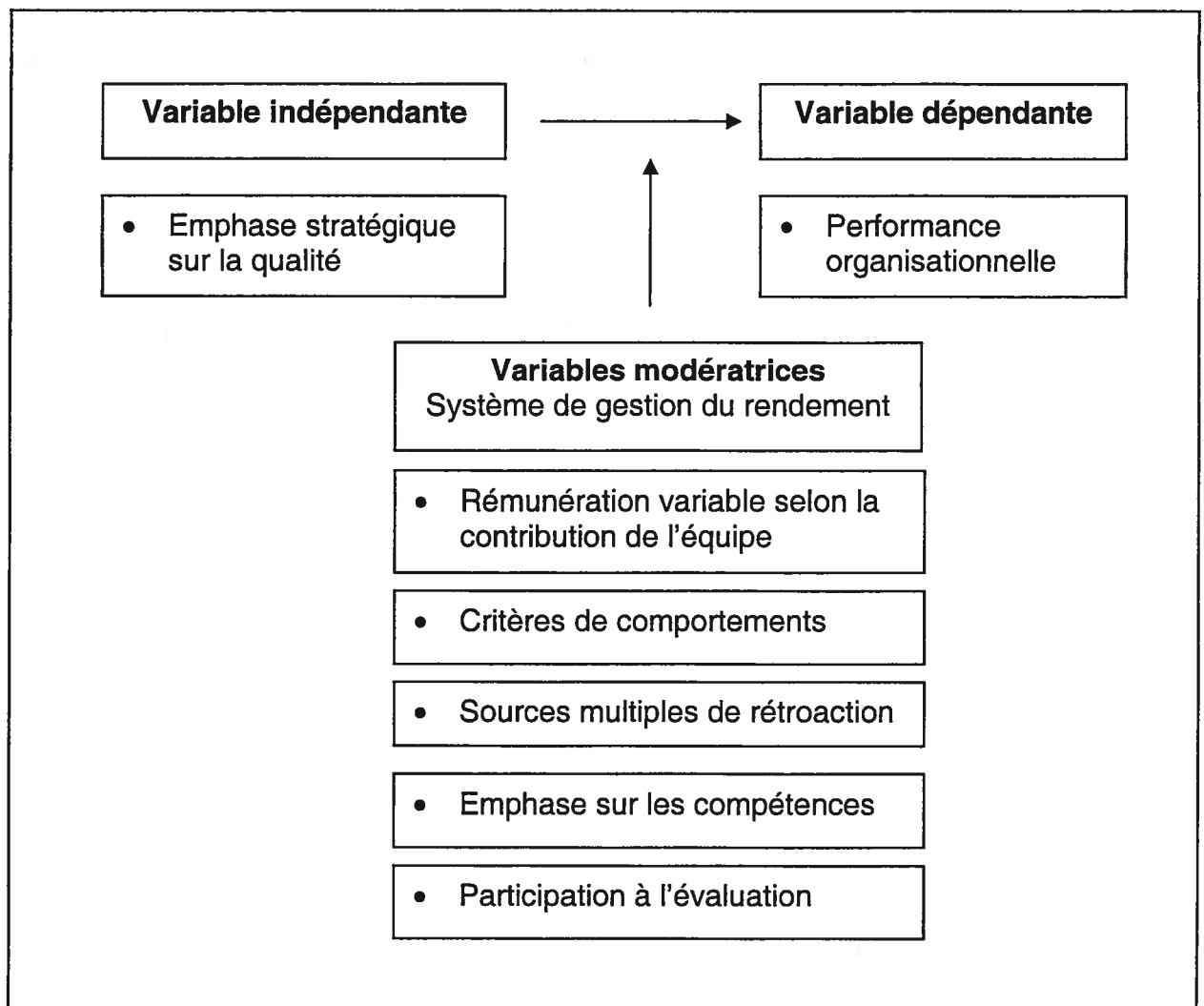
Hypothèse 5 : Plus l'emphase stratégique sur la qualité est grande, plus l'employé participera à son évaluation.

Maintenant que nous avons expliqué les cinq premières hypothèses, nous passons à la deuxième question de recherche. Nous cherchons donc à déterminer l'efficacité de l'alignement. Nous désirons démontrer que certaines pratiques de gestion du rendement utilisées dans le cadre d'une stratégie de qualité peuvent contribuer à améliorer la performance organisationnelle ainsi que l'efficacité du système de gestion du rendement.

2.3.2 Le modèle d'analyse basé sur la perspective de la modération

La perspective de la modération suppose que l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante sera modifié par l'influence d'une troisième variable qui est une variable modératrice. Dans le premier modèle de cette perspective, la performance organisationnelle est la variable dépendante. Le modèle d'analyse prévoit que l'emphase stratégique sur la qualité, qui est la variable indépendante, sera influencée par les cinq composantes du système de gestion du rendement qui agiront comme autant de variables modératrices (figure 2, p.57).

Figure 2 : Modèle de modulation pour la performance organisationnelle



La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est ici un concept que nous devons définir. Il est évident que ce concept peut être au premier abord très large, comme l'expliquent Morin, Savoie et Beaudin, (1994). Tellement

large que difficile à représenter, mais son utilisation très courante dans la pratique le rend un outil indispensable. La difficulté de mesure provient du fait que la performance organisationnelle est :

«(...) un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. (Morin et al., 1994, p. 5) »

Ces derniers utilisent des critères, mais tous n'ont pas la même vision de ce qui est primordial pour la performance d'une organisation. Nous définirons donc les principales dimensions qui peuvent constituer cette variable. Nous retrouvons la dimension économique, la dimension sociale, la dimension politique et la dimension systémique.

La première conception que nous retrouvons est celle dite économique. Celle-ci nous provient principalement des écrits de Frédéric W. Taylor (1911), Henri Fayol (1916), Max Weber (1947) et autres. On parle ici de productivité, de production, d'efficience, de profit, de qualité et de croissance, par exemple. Il y a réussite dans l'organisation lorsque ces objectifs sont atteints. Les indicateurs qui sont alors créés pour mesurer sont, par exemple, des ratios financiers d'endettement, de liquidité et de rentabilité.

Après cette analyse économique, une tendance plus humaniste est ressortie. Ainsi, les organisations atteindraient leurs objectifs économiques, mais tout en conservant une approche humaine. Différentes écoles de pensée sont alors apparues. Morin et al. (1994) en font ressortir trois. Tout d'abord, l'école des relations humaines, ensuite l'école des dysfonctions bureaucratiques et enfin, l'école de la prise de décision. Les critères qui sont utilisés pour mesurer la performance organisationnelle reflètent cette préoccupation humaine. Il s'agit par exemple du moral des employés et cela serait mesuré par leur satisfaction, leur engagement et le climat dans l'organisation. Également, la cohésion retrouvée parmi les employés serait un indicateur. Un dernier critère serait la présence ou non de conflits par des affrontements verbaux ou physiques.

La troisième dimension est celle appelée «systémique». Dans cette dernière, les auteurs mentionnent que l'organisation existe dans un environnement qui l'influence et que celle-ci l'influence en retour. Il devient donc nécessaire à l'organisation de connaître son environnement pour y réussir. Les objectifs de l'organisation sont par exemple la pérennité de l'organisation, son efficience, le contrôle de cet environnement et la croissance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise cherche à contrôler son environnement et pour le faire doit grandir.

Cette croissance assure la pérennité de l'organisation et lui permet en retour un plus grand contrôle sur cet environnement.

Enfin, la dimension politique est la dernière suggérée par Morin et al. (1994). Selon ces auteurs, cette dimension concerne les relations que l'organisation entretient avec les constituantes externes (p. ex., autres organisations) afin de gagner leur faveur et leur appui. Ainsi, les objectifs sous cet angle sont continuellement sous négociation et ne peuvent être tenus pour acquis. En obtenant sa légitimité dans son environnement, l'organisation peut alors mettre ses stratégies en œuvre et atteindre ses objectifs.

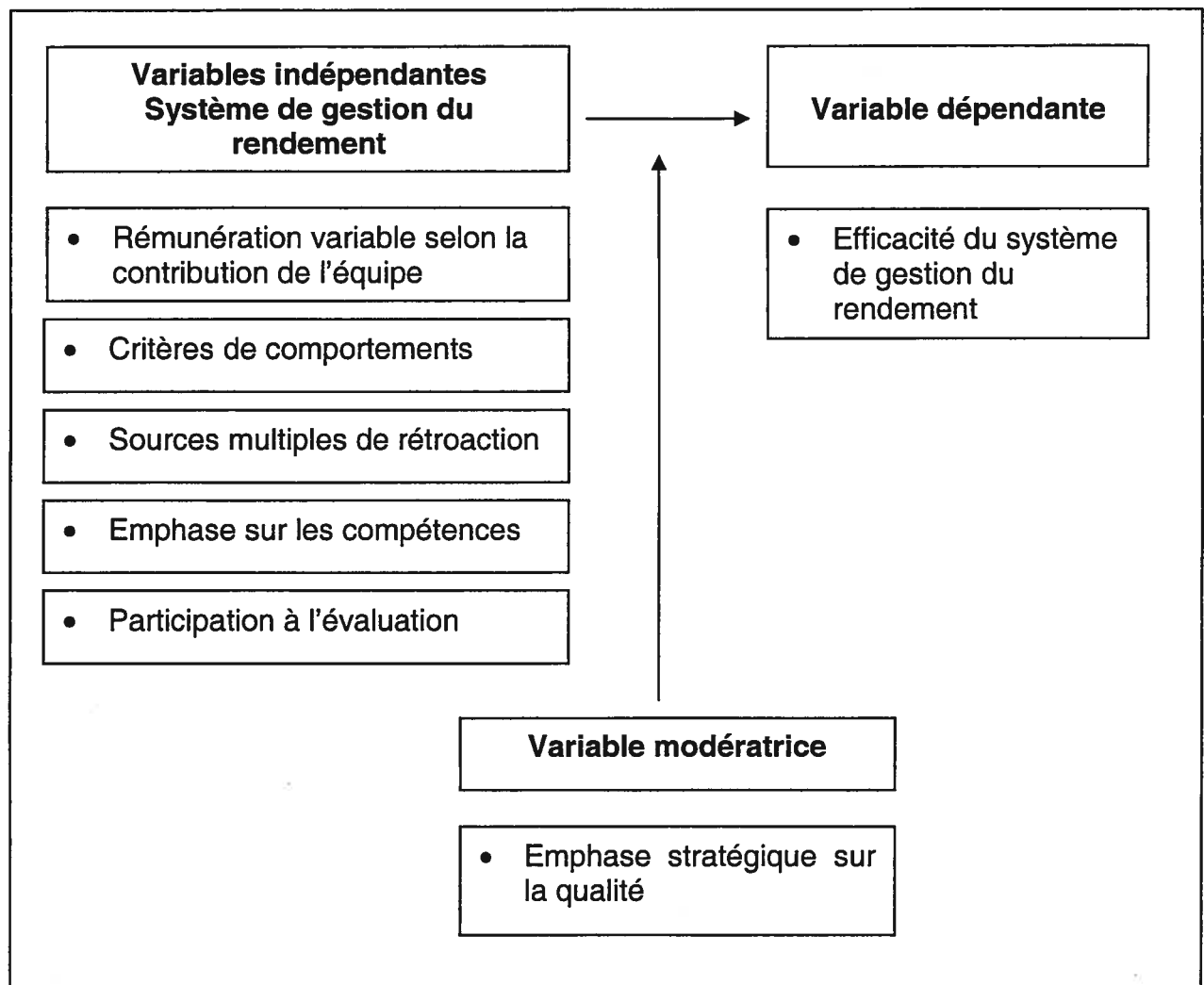
Maintenant que nous avons décrit les concepts présents, nous en arrivons ainsi à créer une nouvelle hypothèse qui se fonde sur la perspective de la modération de Venkatraman (1989).

Hypothèse 6 : Plus l'alignement entre l'emphase stratégique sur la qualité et le système de gestion du rendement sera élevé, meilleure sera la performance organisationnelle.

Nous créons un second modèle à partir de la même perspective (figure 3, p.62). En effet, nous désirons connaître l'efficacité du système de gestion du rendement. Donc, avec la même idée de départ que plus

l'alignement entre les composantes du système de gestion du rendement et la variable modératrice qualité sera grande, plus la performance de ce sous-système de l'organisation sera élevée. Dans ce cas particulier, alors que l'efficacité du système de gestion du rendement est la variable dépendante, le modèle d'analyse prévoit que les cinq composantes du système de gestion du rendement sont autant de variables indépendantes et que l'emphase stratégique sur la qualité est la variable modératrice.

Figure 3 : Modèle pour l'efficacité du système de gestion du rendement



L'efficacité du système de gestion du rendement

Nous observons ici l'introduction d'un nouveau concept : l'efficacité du système de gestion du rendement. Différents auteurs nous expliquent quels sont les éléments qui démontrent l'efficacité d'un processus

d'évaluation du rendement. Nous pouvons commencer par St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) qui mentionnent :

« (...) qu'un système de gestion du rendement efficace commence avec une définition claire de la vision et des stratégies d'affaires de l'organisation et sur la communication de celles-ci à l'ensemble des employés. » (p.342)

Dans une même ligne de pensée, il est bien de préciser qu'un système de gestion du rendement doit avoir comme but premier d'améliorer le rendement des employés. La mauvaise perception que se font les employés des évaluations de rendement provient souvent du fait que cela est perçu comme un outil de gestion pour évaluer le passé et non améliorer le futur.

Les mêmes auteurs font également référence à l'efficacité du système de gestion du rendement et ils mentionnent que ce dernier doit bien valoriser, évaluer et récompenser les bonnes choses. Cela peut être atteint avec des indicateurs qui seront donc valides et pertinents. Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) nous donnent sensiblement des critères de réussite semblable pour le processus d'évaluation du rendement.

Il est tout d'abord fait mention de l'utilisation de données adéquates. Ainsi, il est nécessaire de mettre l'accent sur les comportements et des objectifs spécifiques. Cela signifie que les exigences en matière de rendement doivent être claires et précises. Les auteurs continuent en mentionnant qu'il est important de distinguer les évaluations antérieures, actuelles et futures. Cela signifie qu'il ne faut pas teinter l'évaluation actuelle avec celles faites par le passé ou le potentiel à venir qui est perçu pour celui que l'on évalue. Enfin, l'adoption de procédures équitables rendra le tout plus efficace. Ainsi, l'évaluation réciproque, l'évaluation des supérieurs et l'autoévaluation sont des exemples de ces pratiques.

Dolan et al. (2002) présentent également certains critères qui peuvent rendre un système de gestion du rendement efficace. Le premier critère mentionné par les auteurs est le développement des employés. Un indicateur serait la motivation des subordonnés à atteindre un niveau d'efficacité élevé. D'autres exemples d'indicateurs seraient également : la rétroaction, la planification des ressources humaines et le développement des carrières. Le critère suivant est la facilité d'utilisation du système lors de la prise de décision dans le cadre d'une promotion, d'un congédiement ou d'une mise à pied. Le troisième critère est celui de l'économie au niveau des coûts qu'un système efficace devrait fournir. Le système devrait également réduire les erreurs qui peuvent

survenir lors de la gestion du rendement. On donne comme exemple les effets de halo, les erreurs d'indulgence, etc. À un niveau plutôt technique, on mentionne la mise en œuvre du système qui faciliterait l'élaboration et l'implantation. Enfin, le dernier critère est celui de l'acceptation où la fiabilité, la validité et l'utilité du système doivent être perçues comme juste par toutes les personnes concernées.

Avec la dernière variable qui vient d'être expliquée, nous arrivons ainsi à notre dernière hypothèse qui se fonde sur la perspective de la modération de Venkatraman (1989):

Hypothèse 7 : Plus les composantes du système de gestion du rendement seront alignées sur une emphase stratégique de qualité, plus l'efficacité du système de gestion du rendement sera grande.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1 Introduction

Les deux premiers chapitres nous ont permis de discuter de la problématique de notre étude et des modèles et des hypothèses utilisés. Nous retrouvons dans notre troisième chapitre la méthodologie utilisée pour vérifier ces modèles et hypothèses. Nous expliquons tout d'abord le plan d'observation, ensuite les éléments de mesure et enfin le plan d'analyse.

3.2 Le plan d'observation

Notre plan d'observation commence par la structure de preuve. Celle-ci est déterminée par la façon dont nos données sont obtenues. Celles utilisées pour notre recherche proviennent du questionnaire « La gestion du rendement des ressources humaines : La situation actuelle » et qui nous a servi d'instrument d'observation (voir Annexe 1). Il s'agit d'une enquête faite par deux professeurs de l'Université de Montréal, soit Sylvie St-Onge et Victor Haines. Notre structure est donc une enquête puisque nos données ont été collectées pour les fins d'analyse de gestion du rendement. Ce questionnaire a été envoyé à 2 600 entreprises et 312 y ont répondu. Ce dernier était complété par les

responsables des ressources humaines et contenait neuf sections, dont voici les titres au tableau II:

Tableau II : Sections du questionnaire

Section 1 : La gestion du rendement de différentes catégories de personnel
Section 2 : La formation en matière de gestion du rendement
Section 3 : Les indicateurs de rendements privilégiés
Section 4 : Les formes de reconnaissance ou de récompense
Section 5 : La rétroaction multisources sur le rendement
Section 6 : Évaluation et rémunération des compétences individuelles
Section 7 : La gestion des employés difficiles
Section 8 : L'efficacité des systèmes de gestion du rendement du personnel
Section 9 : Profil de votre organisation

Notre niveau d'analyse se situe au niveau de l'organisation. Nous déterminons cela par le fait que nous observons comment, dans une organisation qui mise sur la qualité, son système de gestion du rendement s'aligne. Ce sont donc les pratiques des organisations qui nous intéressent.

Notre population se compose d'entreprises de 250 employés et plus, autant du secteur privé que public et situées au Québec. Finalement, notre unité d'analyse se situe au niveau du système de gestion du rendement. En effet, si notre travail se révèle généralisable, nous

pourrions dire que la présence d'une emphase stratégique sur la qualité influence cet aspect de façon significative.

Pour ce qui est de la validité de notre recherche, deux éléments sont à vérifier : la validité interne et la validité externe. La première forme de validité exige que notre instrument mesure les données adéquatement. Nous démontrons cela par l'utilisation d'un instrument de mesure qui a déjà été prétesté et où sa validité a été vérifiée. De plus, ce questionnaire a été créé, entre autres, pour le sujet dont nous traitons. Par cette dernière réponse, nous répondons à la deuxième partie de la validité interne qui demande si notre structure de preuve est probante car elle nous permet de bien évaluer les bonnes choses. Enfin, la théorie de Venkatraman (1989) sur laquelle nous fondons nos hypothèses est basée sur des concepts acceptés et vérifiés.

Pour ce qui est de la validité externe, notre échantillon est assez large et allait chercher des entreprises du privé et du public, de 250 employés et plus, au Québec. De plus, la théorie utilisée, celle de la contingence appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines est reconnue et démontrée. Nos résultats seraient donc généralisables aux entreprises québécoises de 250 employés et plus.

Les personnes qui ont répondu à notre questionnaire sont celles considérées comme les responsables de la gestion des ressources humaines dans leur organisation. Celles-ci ont en moyenne 7,35 années d'expérience dans leur poste actuel et sont à 54,5% (n=140) masculin. Les organisations répondantes doivent répondre à 46,6% (n=142) à une plus grande entité; donc elles sont soit une filiale, une division ou une unité d'affaires et 53,4% (n=163) sont des entreprises indépendantes. Nous retrouvons une image assez diverse au niveau des sièges sociaux, mais avec une concentration d'entreprises ayant leur siège social au Québec (75,6%, n=236). Au niveau du nombre d'employés, la plus grande concentration se retrouve dans les organisations qui emploient de 200 à 399 employés (n=112, 36,1%). En terme de chiffres d'affaires, la plus grande concentration est de 32,5% (n=102) pour les entreprises se situant entre 10 et 50 M\$. Le secteur d'activité des entreprises questionnées est très diversifié et nous retrouvons que le plus grand nombre de répondants proviennent du secteur de la santé et des services sociaux à 12,5% (n=36) et le second plus grand groupe est celui de l'industrie manufacturière avec 11,1% (n=32). Le restant est partagé à travers les 19 autres secteurs d'activités. Pour ce qui est du taux de syndicalisation des différentes catégories de personnel des organisations participantes, les catégories : Professionnels, Personnel de bureau et Personnel de production et d'entretien sont respectivement syndiqués à 34% (n=106), 47,8% (n=149) et 62,8% (n=196). Les autres

catégories : Dirigeants, Cadres, Personnel de vente et Personnel de recherche et développement sont en dessous du 10% de syndicalisation avec un minimum de 0,6% pour les dirigeants. La majorité se retrouve en milieu urbain avec 61,7% (n=185), et le reste est constitué des milieux semi-urbains et des milieux ruraux. La dernière information que nous retrouvons dans nos variables sur les organisations est leur certification qualité. Ces dernières sont certifiées (Ex : ISO 9000) à 40% (n=122) et ne sont pas certifiées à 60% (n=183).

3.3 La mesure

Maintenant que nous avons étudié les organisations répondantes, nous regarderons comment nous allons mesurer les différents concepts préalablement expliqués. Nous présenterons tout d'abord l'emphase stratégique sur la qualité, concept qui se retrouve dans tous nos modèles. Par la suite sera expliqué le système de gestion du rendement et ses composantes qui se retrouvent également dans les trois modèles. Nous retrouvons à la fin les concepts de performance organisationnelle et le concept de l'efficacité dans le système de gestion du rendement.

3.3.1 L'emphase stratégique sur la qualité

Nous débutons par la variable *emphase stratégique sur la qualité*. De nombreux indicateurs seront utilisés pour démontrer l'emphase plus ou moins grande de la qualité dans la stratégie d'affaires de l'organisation. Les sept questions reliées à ce concept se retrouvent dans la section neuf du questionnaire intitulé : Profil de l'organisation. Un coefficient $\alpha=0,74$ nous permet d'affirmer que la cohérence interne de l'échelle est acceptable. Le tableau III présente les indicateurs de l'échelle. Le fait d'avoir une variable mesurée avec des énoncés provenant de différentes questions permet de contrôler un biais de réponse qui consiste à répondre de façon similaire et sans discernement à chaque énoncé d'une même question. Toutefois, compte tenu que les échelles de réponse étaient différentes d'une question à l'autre, il a été nécessaire de standardiser les réponses avant de les combiner.

Tableau III : Indicateurs de l'emphase stratégique sur la qualité

Section	Partie	Énoncé général	# Question	Énoncé spécifique
9	A.	L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies suivantes pour faire face à la concurrence.	6	Le maintien d'une tradition de la qualité.
9	B.	L'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires suivantes.	5	Amélioration de la qualité des produits et services.

<i>Section</i>	<i>Partie</i>	<i>Énoncé général</i>	<i># Question</i>	<i>Énoncé spécifique</i>
9	D.	En général, dans mon organisation...	8	...les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire.
9	F.	La fréquence avec laquelle la direction de votre organisation...	4	...aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la satisfaction des clients.
9	I.	Comment situez-vous votre organisation en matière de gestion de la qualité ?		Aucune sous question
9	S.	Votre organisation possède-t-elle une certification qualité ? (Ex : ISO 9000) Réponse : non ou oui, si oui laquelle		Aucune sous question

3.3.2 Les composantes du système de gestion du rendement

Les cinq composantes du système de gestion du rendement qui nous intéressent sont (1) la rémunération variable selon la contribution de l'équipe, (2) les critères de comportements, (3) les sources multiples de rétroaction, (4) l'emphase sur les compétences et (5) la participation à l'évaluation.

La première composante *la rémunération variable selon la contribution de l'équipe* est mesurée à partir de cinq indicateurs. Ces derniers vérifient si l'organisation reconnaît le rendement de différentes catégories de personnel. Cela était vérifié par l'obtention de primes en fonction des (1) bénéfices de l'organisation, (2) des gains de productivité, (3) de l'atteinte des objectifs de l'organisation, (4) du rendement de l'équipe et (5) des résultats du département. Le coefficient alpha de cette catégorie est de 0,64. Les résultats ont été dichotomisés pour réduire l'influence de données manquantes.

La composante suivante est celle des *critères de comportements*. À cet effet, il était vérifié si des comportements particuliers étaient considérés par l'organisation en contexte d'emphase stratégique sur la qualité pour l'évaluation du rendement. Pour cette variable, dix indicateurs ont été utilisés pour démontrer l'importance qu'une organisation y apporte. Le coefficient alpha présent est de 0,84. Les réponses à chaque question variaient de *très faible importance* (1) à *importance très élevée* (5) et sont présentées au Tableau IV (p.74).

Tableau IV: Indicateurs de critères de comportements

Rendre service aux autres.
Établir des relations courtoises.
Se comporter de manière professionnelle.
Faire preuve d'initiative professionnelle.
Fournir des suggestions constructives afin de résoudre des problèmes.
Participer aux réunions et aux activités de nature sociale.
Traiter les gens de manière respectueuse.
Se montrer ouvert aux changements.
Se montrer capable de travailler en équipe.
Démontrer des habiletés de communication.

La troisième composante du système de gestion du rendement est celle de l'évaluation à partir de *sources multiples de rétroaction*. Une question était précisément posée à savoir si l'organisation, au cours des 24 derniers mois, avait fait l'utilisation d'une approche de rétroaction multisources pour au moins une catégorie de personnel. Pour compléter cette question unique, vu l'importance accordée à l'évaluation des superviseurs et celle des collègues, deux mesures ont été ajoutées. Les répondants devaient répondre à savoir si le rendement de deux catégories de personnel : supérieur immédiat et collègues de travail étaient évaluées par d'autres catégories de personnel. Ces autres catégories étaient au nombre de six : dirigeants, cadres, professionnels,

personnel de bureau, production et entretien, personnel de vente et recherche et développement.

La composante *l'emphase sur les compétences* peut être vue de différentes façons dans un système de gestion du rendement. Certains peuvent soit rechercher le développement des compétences de leurs employés, s'assurer de l'utilisation efficace de ces compétences dans leur emploi. D'autres pourraient également l'utiliser pour connaître les besoins de formation de leurs employés. Pour inclure toutes ces options, un critère basé sur sept éléments du questionnaire a été créé. Ces éléments touchaient autant (1) les critères de performance orientés sur les compétences, (2) les critères de performance basés sur la maîtrise de ces compétences, (3) le salaire en fonction des compétences, (4) les bonus en fonction des compétences, (5) un système de rémunération basé sur les compétences et (6) l'analyse des besoins de formation. Un coefficient alpha de 0,40 est assez faible, ce qui laisse croire que les organisations n'implément pas de façon cohérente les pratiques qui mettent l'emphase sur les compétences.

Au niveau de la cinquième composante *la participation à l'évaluation*, celle-ci est mesurée de façon similaire. Cela s'est fait avec une seule question et six catégories étaient présentes (Cadres, Professionnels, Personnel de bureau, Personnel d'entretien, Personnel de vente et

recherche de développement). La question se retrouve dans la section un (les gestion du rendement de différentes catégories de personnel) et la sous-section deux (Dans notre organisation, le rendement de cette catégorie de personnel est évalué par...). La question six qui se présente dans cette sous-section est l'indicateur que nous utilisons. Cette question demande si la personne s'évalue elle-même.

3.3.3 La performance organisationnelle

Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance organisationnelle (Tableau V, p.77) se retrouvent dans la sous-section C de la section 9 du questionnaire. Cette section cherche à comparer la performance de l'organisation questionnée à l'intérieur de son secteur d'activité. Les choix de réponses vont de *vraiment moins bien* (1) à *bien meilleure* (5) (Delaney et Huselid, 1996). Le coefficient alpha qui ressort est de 0,84.

Tableau V : Indicateurs de la performance organisationnelle

La question générale se pose ainsi : «(...) comment votre organisation se compare avec les organisations de votre secteur d'activité en termes de (...)»

1. ... qualité des produits ou services.
2. ... développement de nouveaux produits, services ou programmes.
3. ... capacité à attirer des employés compétents.
4. ... capacité à retenir les meilleurs employés.
5. ... satisfaction des clients.
6. ... qualité de la relation entre la direction et les employés.
7. ... qualité du climat de travail.
8. ... forces de marketing.
9. ... croissance des ventes
10. ... bénéfices.
11. ... parts de marché.

3.3.4 L'efficacité du système de gestion du rendement

Les indicateurs utilisés pour développer l'échelle de mesure de l'efficacité du système de gestion du rendement (Tableau VI, p.78) se retrouvent dans la section huit intitulée : L'efficacité des systèmes de gestion du rendement du personnel de notre questionnaire. Les réponses s'échelonnent de *totalelement en désaccord* (1) à *totalelement d'accord* (5). Un coefficient alpha de 0,94 nous démontre la cohérence interne.

Tableau VI : Indicateurs de l'efficacité du système de gestion du rendement

Dans notre organisation, la gestion du rendement du personnel...

1... améliore les performances individuelles.
2... incite les employés à adopter certains comportements au travail
3... améliore la satisfaction au travail des employés.
4... améliore la motivation au travail des employés.
5... permet de gérer la rémunération de manière équitable.
6... améliore la capacité d'attirer des employés compétents.
7... améliore le climat de travail.
8... améliore la satisfaction des clients.
9... améliore la qualité des services et/ou produits.
10... améliore les décisions de développement de carrières.
11... renforce la culture organisationnelle.
12... améliore la performance financière de l'entreprise.
13... permet une meilleure adaptation aux nouveaux contextes d'affaires.
14... permet de réduire les coûts.
15... permet de retenir les employés les plus performants.
16... améliore l'engagement des employés envers l'organisation.
17... encourage la coopération.
18... améliore le rendement des équipes.
19... facilite la réalisation de changements.
20... facilite la réalisation de la stratégie d'affaires.
21... incite les employés à développer des compétences.

3.3.5 Les variables contrôles

L'utilisation de variables contrôles a été importante pour éviter l'effet provenant de variables autres que celles désirées. Par exemple, une entreprise de grande taille pourrait être plus portée qu'une entreprise plus petite à avoir un système de gestion du rendement bien développé. Les variables contrôles incluaient la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la présence syndicale, le degré d'incertitude et la situation de l'entreprise. La *taille de l'organisation* était calculée à partir de neuf catégories qui étaient échelonnées de 200 à 3000 employés et plus. Le *secteur d'activité* différencie l'organisation faisant partie du secteur public (identifié 0) de celle du secteur privé (identifié 1). La *présence syndicale* est mesurée par la présence ou non d'au moins une catégorie de personnel étant syndiquée. Enfin, le *degré d'incertitude* est mesuré à partir d'une échelle variant de *totalemment en désaccord* (1) à *totalemment d'accord* (5). Les répondants indiquaient jusqu'à quel point ils étaient en accord avec les affirmations suivantes : « Dans notre industrie, les changements environnementaux (technologiques, économiques, sociaux, etc.)... sont (a) fréquents, (b) imprévisibles, (c) importants, (d) croissants » ($\alpha=0,79$). Enfin, la *situation de l'entreprise* vérifiait si l'organisation pour laquelle répondait le responsable, était une filiale, une division ou une unité d'affaires d'un groupe plus large (non=0, oui=1).

3.4 Le plan d'analyse

Cette partie de notre travail nous amène à expliquer de quelle manière nous désirons vérifier nos différentes hypothèses. Nous commencerons notre analyse par les corrélations qui nous permettront de vérifier s'il y a ou non des relations significatives entre l'emphase qualité et la présence des cinq composantes du système de gestion du rendement que nous avons fait ressortir.

Dans une deuxième étape, nous ferons appel aux régressions hiérarchiques. Dans la perspective de l'appariement, nous aurons deux blocs. Tout d'abord, les variables contrôles seront intégrées pour vérifier leur impact. Par la suite, la variable «qualité» sera insérée. Nous pourrons, à ce moment, pour chacune des cinq hypothèses, vérifier si la variable qualité ajoute à la valeur explicative du modèle, et ce, pour chaque composante du système de gestion du rendement.

Par la suite, nous vérifierons les deux hypothèses qui s'inscrivent dans la perspective de la modération. Pour l'hypothèse sur la performance organisationnelle, la régression hiérarchique prévoit l'ajout des variables contrôles à la première étape, suivi de la variable qualité standardisée, suivi des cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement et suivi des cinq variables d'interaction entre la variable

qualité standardisée et les cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement

La seconde régression, pour l'hypothèse sur l'efficacité du système de gestion du rendement, prévoit l'ajout des variables contrôles à la première étape, suivi des cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement, suivi de la variable qualité standardisée, et suivi des cinq variables d'interaction entre les cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement et la variable qualité standardisée.

CHAPITRE 4: RÉSULTATS

4.1 Introduction

Maintenant que nous avons défini les différents éléments utilisés dans notre étude, nous allons pouvoir regarder les résultats. Nous allons tout d'abord regarder les corrélations des différentes variables avec la variable emphase stratégique sur la qualité. Par la suite, nous ajouterons les variables contrôles et étudierons les modifications que cela apportera aux relations. Pour terminer avec la perspective d'appariement, avec l'aide d'analyse de régressions hiérarchiques, nous pourrons fournir de plus amples explications aux variances qui se produisent lorsque les variables contrôles et la variable emphase stratégique sur la qualité sont introduites. Pour la seconde partie de notre étude, l'analyse de régression hiérarchique sera utilisée pour analyser les hypothèses sur la performance organisationnelle et sur l'efficacité du système de gestion du rendement.

4.2 La perspective d'appariement

Lorsque nous regardons le tableau VII (p.83), nous pouvons voir les moyennes, les écarts-types et la liste des corrélations de nos différentes variables avec l'emphase stratégique sur la qualité. Nous pouvons constater que les corrélations qui ressortent sont en ligne avec la

perspective d'appariement. Toutes les corrélations entre la variable indépendante «*emphase stratégique sur la qualité*» et les autres variables sont positives et significatives.

Tableau VII : Moyennes, écarts-types et corrélations ^a

	Moyen- nes	Écarts- types	1 ^c	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	-0.01	0.63																		
2	3.83	0.56	.37																	
4	0.70	1.09	.21	.03	.04															
6	0.00	0.53	.24	.14	.09	.22	.16													
7	0.16	0.37	.13	.17	.03	.12	.20	.18												
8	0.08	0.28	.13	.13	-.00	.06	.08	.18	.29											
9	0.11	0.30	.12	.10	.01	.12	.09	.16	.21	.55										
10	0.37	0.48	.21	.06	.06	.07	.05	.23	.15	.18	.16									
13	3.48	0.66	.29	.35	.17	.20	.28	.19	.07	.07	.02	-.01	.44	.37						
14	3.43	0.50	.53	.38	.28	.15	.20	.22	.08	.10	.09	.08	.42	.29	.27					
15	3.55	0.79	.16	.26	.16	.01	.18	.07	.10	.05	.08	.10	.16	.16	.14	.10				
16	0.46	0.50	.15	-.06	.00	.23	.06	.20	.16	.09	.00	.09	-.07	-.06	.08	.01	-.02			
17	3.55	2.92	.07	-.02	.02	.02	.11	.01	.07	.04	.07	.09	-.03	-.10	-.04	.05	.02	.11		
18	0.59	0.49	.39	-.06	.10	.46	-.06	.27	.15	.04	.00	.13	.03	-.01	.17	.29	-.03	.42	-.03	
19	0.82	0.39	-.04	.02	.03	-.07	-.09	-.13	.09	.02	.09	-.05	.02	-.00	-.16	-.04	-.08	-.02	.11	-.26

^a Pour toutes corrélations plus grandes que .11, $p < .05$; pour toutes corrélations plus grandes que .09, $p < .10$.

^b Les moyennes de ces variables sont très proches de 0 car elles ont été analysées à partir de valeurs standardisées.

^c Les caractères gras sont présents pour mettre en évidence la relation entre la variable indépendante *emphase stratégique sur la qualité* et les variables dépendantes.

Légende:

1. Emphase qualité ^a, 2. Critères de comportements, 4. Rémunération variable selon la contribution de l'équipe, 6. Emphase sur les compétences ^b, 7. Sources multiples de rétroaction, 8. Évaluation par les subordonnés, 9.

Évaluation par les collègues, 10. Participation à son évaluation, 13. Efficacité du système de gestion du rendement, 14. Performance organisationnelle, 15. Incertitude, 16. Filiale, division, 17. Taille de l'organisation, 18. Secteur d'activité, 19. Présence syndicale

Pour continuer notre analyse dans cette perspective, nous ajouterons les variables contrôles dans l'analyse de corrélation et continuerons les vérifications à partir d'analyses de régression partielles et d'analyse de régression hiérarchique. Le tableau VIII nous permet de vérifier la perspective d'appariement avec l'ajout des variables contrôles comme la taille de l'organisation, le niveau d'incertitude, la présence syndicale, etc.

Tableau VIII: Corrélations partielles^a

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Emphase sur la qualité ^b									
2.	Critères de comportements	.41***								
4.	Rémunération variable selon la contribution de l'équipe	.01	.09	-.01						
6.	Emphase sur les compétences ^b	.13	.16**	.05	.10	.14*				
7.	Sources multiples d'évaluations	.04	.19**	.00	.02	.20**	.15			
8.	Évaluation par subordonnés	.12 [†]	.13	-.03	.03	.09	.16**	.28***		
9.	Évaluation par les collègues	.11 [†]	.08	-.02	.12	.11 [†]	.16*	.19**	.51***	
10.	Participation à l'évaluation	.15	.07	.04	-.01	.06	.20**	.13	.18**	.15

^a [†] p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Au niveau de notre première hypothèse, nous prédisions qu'une emphase qualité serait associée avec une rémunération variable selon la contribution de l'équipe. Malheureusement, lorsque les variables contrôles sont ajoutées, nous ne retrouvons plus de relation significative. Cependant, lorsque nous regardons dans notre seconde hypothèse, la variable dépendante des critères de comportements conserve une très grande relation significative, avec la variable indépendante de l'emphase stratégique sur la qualité, lorsque le tout est contrôlé. Ainsi, dans une organisation avec une stratégie qualité, nous devrions retrouver une plus grande emphase sur les critères de comportements dans la gestion du rendement. Notre troisième hypothèse prédisait qu'une emphase stratégique sur la qualité plus grande ferait en sorte que l'évaluation à partir de sources multiples serait plus présente. Nous ne retrouvons pas de relation significative entre les deux et une relation plutôt faiblement significative a été trouvée entre l'emphase qualité et l'évaluation par les subordonnés et ainsi que par les collègues. Notre quatrième hypothèse sur l'emphase sur les compétences est significative, soulignant ainsi que dans une emphase stratégique sur la qualité, une organisation mettrait l'emphase sur les compétences dans la gestion du rendement. Enfin, notre dernière hypothèse, participation à l'évaluation, est ressortie significative lorsque les variables contrôles sont ajoutées. Ainsi, il y aurait une plus grande participation de l'employé dans son évaluation, à l'intérieur du

processus de gestion du rendement, dans une organisation qui met l'emphase stratégique sur la qualité.

Nous continuons notre analyse en utilisant les régressions hiérarchiques. L'utilisation de ces dernières nous permettra de fournir de plus amples significations sur les relations qui ont été expliquées jusqu'à présent. En effet, l'analyse de régressions hiérarchiques nous permettra de mieux expliquer les variations dans les composantes du système de gestion du rendement lorsque l'emphase stratégique sur la qualité est ajoutée et que le tout est dans un environnement contrôlé. Nous avons dû utiliser deux types de régressions. La première technique utilisée est la régression multiple lorsque les variables dépendantes sont métriques. La proportion de la variation totale est mesurée à partir du coefficient de détermination multiple ajusté R^2 . Puisque certaines variables dépendantes ont dû être dichotomisées, l'utilisation de la régression logistique a été préférée dans ces cas et la proportion de la variation est mesurée par un khi carré. Enfin, un coefficient bêta standardisé a été utilisé dans les régressions multiples et un coefficient de Wald dans les régressions logistiques.

Le tableau IX (p.87) nous fournit un sommaire des analyses de régressions hiérarchiques effectuées et fournit de plus amples explications aux corrélations partielles trouvées au préalable. Nous

trouvons ainsi un plus grand support entre la variable indépendante qu'est l'emphase stratégique sur la qualité et les variables dépendantes que sont la participation à l'évaluation et l'évaluation par les collègues. Ces deux dernières variables se retrouveraient donc plus présentes dans une organisation avec emphase stratégique sur la qualité.

Tableau IX: Sommaire des résultats des analyses de régressions hiérarchiques ^a

		Modèle 1		Modèle 2			
		Variables Contrôles		Emphase stratégique sur la qualité			
1.	Critères de comportements	ΔR^2	0.072**	β	0.434***	ΔR^2	.152***
3.	Évaluation de l'équipe	ΔR^2	0.211***	β	0.014	ΔR^2	.000
5.	Emphase sur les compétences ^b	ΔR^2	0.089***	β	0.155	ΔR^2	.019
6.	Sources multiples d'évaluation	$\Delta \chi^2$	18.668**	Wald	0.608	$\Delta \chi^2$.615
7.	Évaluation par subordonnés	$\Delta \chi^2$	3.748	Wald	4.459	$\Delta \chi^2$	4.804*
8.	Évaluation par les collègues	$\Delta \chi^2$	5.430	Wald	3.500†	$\Delta \chi^2$	3.70†
9.	Participation à l'évaluation	$\Delta \chi^2$	11.421*	Wald	7.188**	$\Delta \chi^2$	7.494**

^a † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Le tableau IX nous permet également de fournir plus d'explications sur les variations dans le système de gestion du rendement lorsque 1) les

variables contrôles y sont intégrées (Modèle 1) et, par la suite, lorsque 2) la variable emphase stratégique sur la qualité y est également ajoutée (Modèle 2). Par exemple, si nous regardons les critères de comportements, qui est le numéro 1 dans le tableau IX, nous constatons que l'ajout des variables contrôles expliquent 7,2% de la variation, et qu'ensuite, l'ajout de l'emphase stratégique sur la qualité explique un autre 15,2% de la variation. À partir du même tableau, nous pouvons constater que d'autres composantes ont une plus grande partie de la variation expliquée par l'emphase stratégique sur la qualité. Il s'agit de l'évaluation par les subordonnés, par les collègues et la participation à l'évaluation. Les autres composantes du système de gestion du rendement ont une plus grande partie de leur variation expliquée par les variables contrôles que par l'emphase stratégique sur la qualité.

4.3 La perspective de la modération

À l'intérieur de cette perspective, nous retrouvons les deux dernières hypothèses. Nous retrouvons celle sur la performance organisationnelle et celle sur l'efficacité du système de gestion du rendement.

Pour l'hypothèse sur la performance organisationnelle, la régression hiérarchique prévoit l'ajout des variables contrôles à la première étape,

suivi de la variable qualité standardisée, suivi des cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement et suivi des cinq variables d'interaction entre la variable qualité standardisée et les cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement. Malheureusement, aucune relation significative n'a été trouvée pour supporter l'hypothèse 6 ($\Delta R^2 = 0,020$; $p = 0,500$) qui prédisait que plus l'alignement serait grand entre l'emphase stratégique sur la qualité et le système de gestion du rendement serait élevé, meilleure serait la performance organisationnelle.

La seconde régression créée avec cette perspective, pour l'hypothèse sur l'efficacité du système de gestion du rendement, prévoit l'ajout des variables contrôles à la première étape, suivi des cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement, suivi de la variable qualité standardisée, et enfin des cinq variables d'interaction entre les cinq composantes standardisées du système de gestion du rendement et la variable qualité standardisée. Dans le cas de cette dernière hypothèse, qui prédisait que plus les composantes du système de gestion du rendement seraient alignées sur une emphase stratégique de qualité, plus l'efficacité du système de gestion du rendement serait grande, nous retrouvons un certain support empirique. En effet, nous retrouvons un coefficient ($\Delta R^2 = 0.048$; $p = 0.047$). Les résultats étant

maintenant présentés, nous pouvons commencer à ce moment à expliquer pourquoi certaines hypothèses ont été confirmées ou non, dans le chapitre 5 qui suit.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Ce chapitre a pour but d'interpréter les résultats de la recherche et de les situer par rapport à la théorie et la littérature. Notre étude se situe dans un contexte où les entreprises réagissent à une compétitivité accrue dans leur environnement, principalement causée par le phénomène de la mondialisation.

Nous avons constaté qu'une entreprise peut réagir de différentes façons pour se démarquer : la domination par l'innovation, la domination par les coûts et la domination par la qualité (Porter, 1980). En principe, avec l'adoption d'une stratégie d'affaires, les pratiques organisationnelles se verront conséquemment modifiées (Venkatraman, 1989). Ainsi, avec l'adoption d'une stratégie de qualité, la modification des pratiques de gestion du rendement s'impose. Mais pour Deming (1986) et Scholtes (1993) la stratégie de qualité et la gestion du rendement et les pratiques traditionnelles d'évaluation du rendement sont incompatibles. Pourtant, d'autres auteurs comme Waldman (1994a) et Masterson et al. (1996) disent que la qualité et la gestion du rendement sont compatibles et que les pratiques de la gestion du rendement peuvent être adaptées. Nous avons constaté que la littérature à ce sujet est abondante, mais avec peu de preuves empiriques. Notre recherche visait justement à apporter ce soutien empirique manquant. Nous évaluons tout d'abord les

résultats de notre recherche dans la perspective de l'appariement et par la suite dans la perspective de la modération. Nous ferons par la suite l'examen des apports théoriques et pratiques pour les organisations et les professionnels du domaine. Et nous terminerons notre discussion avec les limites de notre recherche et les pistes de recherches futures.

5.1 La perspective de l'appariement

La perspective de l'appariement de Venkatraman (1989) nous a permis de vérifier notre première question de recherche et les cinq hypothèses qui y sont reliées. Venkatraman (1989) soulignait l'importance de la perspective de l'appariement en mentionnant qu'elle est préalable à celle de la modération. Elle nous a permis de vérifier l'alignement des cinq composantes de la gestion du rendement sur l'emphase stratégique sur la qualité. Ainsi, nous pouvons vérifier si une emphase stratégique sur la qualité a un impact sur les composantes de la gestion du rendement. Nos résultats démontrent que trois hypothèses d'alignement sont confirmées et que deux sont infirmées lorsque l'influence d'autres variables est contrôlée.

L'hypothèse sur les *critères de comportements* est confirmée. Cela signifie que les organisations adoptent ainsi l'idée de nombreux auteurs qu'il est nécessaire de compléter l'évaluation traditionnelle basée sur les

résultats avec des éléments qui sont sous le contrôle des employés, soit leurs comportements (Cardy, 1998; Caudron, 1993; Ghorpade et Chen, 1995). Deming (1986) soutenait que les concepts de la gestion du rendement et de l'emphase stratégique sur la qualité étaient incompatibles à cause de ce manque de contrôle. L'utilisation des comportements vient contrer cet argument. Donc la gestion du rendement et la stratégie de qualité sont plutôt adaptables l'un à l'autre sur ce point.

L'hypothèse de *l'emphase sur les compétences* est également vérifiée. Ce résultat soutient les idées de Ghorpade et Chen (1995) qui mentionnent que le développement de l'individu et de ses compétences devient une priorité dans le contexte d'une stratégie de qualité. Cela se traduit donc par un engagement de l'organisation envers la formation continue des employés (Carter et al., 2000; Costigan, 1995; Waldman, 1994a). Les organisations peuvent ainsi éliminer un frein à l'implantation d'une stratégie qualité, soit la pénurie de compétences techniques et interpersonnelles requises pour la réussite d'une stratégie de qualité.

Enfin, l'hypothèse de la *participation à l'évaluation* de l'employé se trouve aussi confirmée. Ce résultat fait écho à la première hypothèse significative que nous avons identifiée, soit celle sur les critères de comportements. En effet, la notion de contrôle de l'employé soutient

cette hypothèse (Findley, Amstern et Ingram, 1999). En faisant participer les employés à leur propre évaluation du rendement, les organisations répondantes signalent le caractère important de la participation de l'employé de façon générale et, en particulier, pour faire vivre une stratégie de qualité (Armstrong et Baron, 1998; Cardy, 1998). En permettant à leurs employés de participer à l'élaboration des critères sur lesquels ils seront évalués, ces organisations rendent leurs employés plus responsables face à leur propre rendement (Cardy, Dobbins et Carson, 1995).

Toujours dans la perspective de l'appariement, nous retrouvons deux hypothèses qui ne sont pas ressorties avec des relations significatives. La première est celle de la *rémunération variable selon la contribution de l'équipe*. Cela signifierait que les organisations qui ont répondu à notre questionnaire n'évaluent pas le rendement au niveau de l'équipe, mais plutôt les résultats individuels des membres. Il s'agit ici d'un des principaux points de Deming (1986) qui fait valoir l'incompatibilité des évaluations individuelles en contexte de qualité. Scholtes (1993) mentionne également l'évaluation individuelle comme une des raisons pour ne pas utiliser la gestion du rendement dans un contexte de qualité. Deming (1986) explique cette incompatibilité en deux points. Tout d'abord, ce qu'il appelle les causes spéciales versus celles appelées communes pour expliquer la variation dans la performance de

l'individu. Les causes spéciales sont sous le contrôle de l'employé et correspondent à seulement une faible proportion de la variation de son rendement. Les causes inhérentes au système sont prépondérantes et ne sont pas sous le contrôle de l'employé. Dobbins et al. (1991) soulèvent également les problèmes de l'approche individuelle dans la gestion du rendement. Tout d'abord, les auteurs étudient la capacité des évaluateurs à différencier les deux types de causes. Dans leur étude, Dobbins et al. (1991) arrivent à la conclusion que 1) cela est très difficile, sinon impossible et 2) que les enjeux politiques font en sorte qu'ils mèneraient inévitablement à une manipulation des résultats. Ces auteurs étudient également la présupposition qu'en augmentant la performance de l'individu, l'on augmente la performance du groupe. Les auteurs réfutent ces idées en arrivant à la conclusion que les individus peuvent contrer cela en se fixant des objectifs peu exigeants et que la poursuite d'objectifs à court terme se fait au détriment du travail d'équipe et de l'amélioration continue. Ces facteurs de travail d'équipe et d'amélioration continue sont pourtant primordiaux comme nous l'avons constaté dans la réussite de l'emphase stratégique sur la qualité. Un élément de réponse qui pourrait expliquer l'absence de lien significatif entre la stratégie de la qualité et l'adoption de rémunération variable collective serait d'ordre culturel. L'implantation de stratégies de qualité a débuté dans les entreprises japonaises, où règne une culture collectiviste. La réalité nord-américaine est fort différente car on y

retrouve une mentalité beaucoup plus individualiste. Ainsi, les organisations sondées n'auraient pas réussi à faire preuve du leadership nécessaire, pour réorienter la culture organisationnelle afin de favoriser une gestion collectiviste du rendement, plus cohérente avec la stratégie de qualité (Waldman, 1994a)

La seconde hypothèse qui ne ressort pas comme significative est celle des *sources multiples de rétroaction*. Cette hypothèse faisait tout particulièrement réponse à Deming (1986). Celui-ci mentionnait que des éléments autres que les résultats devaient être évalués dans un contexte de stratégie de qualité. Cela était en lien avec la notion de l'influence des causes (communes et spéciales) sur le rendement de l'individu et du contrôle de l'employé sur ces influences. Nous avons donc fait ressortir les comportements comme sources complémentaires et notre hypothèse à ce sujet est ressortie comme significative. Cependant, les comportements ne sont pas aussi simples à évaluer que les résultats et les sources multiples de rétroaction deviennent alors plus appropriées (Morrow, 1997; Schonberger, 1994, Waldman, 1994a). Les sources multiples de rétroaction permettent alors à l'organisation d'avoir une vision plus complète et moins biaisée que lors de l'évaluation traditionnelle faite par le superviseur immédiat (Findler, Amster et Ingram, 1999). Nous avons également trouvé, cependant, que les évaluations faites par les subordonnés et celles par les collègues se

sont retrouvées significativement reliées à une emphase stratégique sur la qualité. Ce qui pourrait signifier que des pratiques séparées sont implantées, mais qu'une approche globale ne soit pas encore une pratique courante dans ces organisations.

5.2 La perspective de la modération

Cette seconde perspective de contingence nous a permis de vérifier la seconde question de recherche. Venkatraman (1989) explique cette perspective d'alignement de la façon suivante: l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante est tout d'abord sujet au degré d'alignement entre la variable indépendante et une variable modératrice. Nous avons formulé deux hypothèses cohérentes avec cette perspective et seulement une a été soutenue.

L'hypothèse sur *l'efficacité du système de gestion du rendement* ressort comme significative. Ceci signifie que les organisations répondantes qui auraient aligné leurs pratiques de gestion du rendement et leur stratégie de qualité témoignent d'une plus grande efficacité de leur système de gestion du rendement. Cet alignement que Venkatraman (1989) qualifie comme le premier déterminant de la variable dépendante se trouve donc confirmé. Donc, selon la définition de ce qu'est un système de gestion du rendement efficace de St-Onge et al. (1998), les dirigeants

des organisations auraient réussi à définir de façon suffisamment claire leur stratégie. Cela aura permis à ce que les bonnes choses soient valorisées, évaluées et récompensées.

La deuxième hypothèse que nous retrouvons dans la perspective de la modération est celle qui concerne la *performance organisationnelle* et celle-ci n'est pas soutenue. Dans ce cas précis, l'impact de la stratégie qualité sur la performance organisationnelle perçue n'est pas affecté par les composantes du système de gestion du rendement. Ce résultat peut amener à questionner la perspective de la modération de Venkatraman (1989). Morin et al. (1994) mentionnaient cependant la difficulté de mesurer la performance organisationnelle due aux nombreuses interprétations qui peuvent lui être données. Comme nous avons mentionné dans la définition de la performance organisationnelle celle-ci est passée, à travers le temps, d'une définition purement économique à une définition sociale, politique et enfin systémique. Cet élargissement du concept le rend plus global et de nombreux autres sous-systèmes de l'organisation, autre que la gestion du rendement, l'influencent fort probablement. Enfin, l'utilisation d'un seul répondant et la formulation de la question sur la performance de l'organisation peuvent avoir été sources de problèmes de mesure. Nonobstant ces limites inhérentes à notre démarche méthodologique, ce que nous pouvons constater ici est que l'alignement du système de gestion du

rendement sur la stratégie qualité n'a pas un effet significatif sur la performance de l'organisation dans son ensemble.

5.3 Les apports de l'étude

Cette section présente différents apports de notre étude tout d'abord au plan des connaissances théoriques et également les apports pratiques qui concernent les entreprises qui s'engagent dans la voie de la qualité.

5.3.1 Les apports théoriques

Notre étude répond à la question de recherche portant sur la relation entre une stratégie de qualité et la gestion du rendement des ressources humaines. Elle apporte aussi un support empirique à des relations pertinentes aux théories de la gestion stratégique des ressources humaines. Tout d'abord, nous apportons un support empirique à la perspective de l'appariement de Venkatraman (1989). Ceci contribue à démontrer la pertinence de l'étude de la gestion stratégique des ressources humaines à l'intérieur du cadre théorique général de la contingence. Nous démontrons avec nos résultats qu'une organisation qui adopte une stratégie d'affaires spécifique modifiera conséquemment les pratiques de gestion des ressources humaines à l'intérieur de son organisation. Ainsi, dans notre étude, une emphase

stratégique sur la qualité modifie les pratiques de la gestion du rendement. Ces résultats nous permettent également de supporter les notions théoriques qui démontraient les distinctions existantes entre la gestion traditionnelle du rendement et la gestion du rendement adaptée à la qualité (Sholtes, 1993). Cette analyse comparative faisait ressortir le travail d'équipe et la coopération, la rétroaction, l'importance des clients et la motivation de l'employé comme des éléments de différence. Nous retrouvions ces même points lorsque nous définissions la gestion de la qualité totale : l'emphase client, le travail d'équipe et l'amélioration continue. Même si nous n'avons pas des résultats significatifs dans toutes les hypothèses qui utilisaient la perspective de l'appariement, nous apportons une base de résultats empiriques. Ce support est de nature à favoriser l'avancement du débat et des connaissances théoriques dans ce domaine.

Également, nous apportons quelque chose de tangible au débat théorique entre Deming (1986) qui propose l'abandon de la gestion du rendement en qualité totale et les spécialistes de la gestion des ressources humaines qui proposent l'adaptation de ces pratiques de gestion du rendement à la stratégie qualité. Deming (1986) mentionnait la gestion du rendement comme un des principaux problèmes dans la gestion des organisations actuelles en qualité totale et que son abolition était nécessaire. D'autres auteurs, dont Dobbins et al. (1991), avaient

également démontré des points de discordance entre les deux. Cependant, la grande étendue de la pratique de la gestion du rendement a porté d'autres auteurs à vérifier la possibilité de cet alignement. Nos résultats donnent un support à la proposition que les pratiques de gestion du rendement d'une organisation peuvent être adaptées à la stratégie qualité qu'elle adopte. Également, cela soutient l'idée que cette adaptation facilite la réalisation de la stratégie qualité.

Nous apportons également un support empirique à la perspective de la modération de Venkatraman (1989). Au niveau théorique, nous fournissons des résultats significatifs qui vont pouvoir alimenter les recherches futures en gestion stratégique des ressources humaines. Cette perspective conçoit que l'alignement du sous-système de la gestion du rendement sur la stratégie de qualité est une condition nécessaire à la performance organisationnelle. Ainsi, une organisation qui adopte une stratégie d'affaires particulière et qui aligne ses pratiques de gestion des ressources humaines peut s'attendre à obtenir des résultats au niveau organisationnel. Mais nos résultats n'appuient pas cette idée et nous pouvons questionner la perspective de la modération sur cette base. Par contre, nos résultats indiquent que l'efficacité du sous-système de la gestion du rendement s'améliore lorsque ses composantes sont cohérentes avec les exigences d'une stratégie de qualité. C'est donc l'efficacité du sous-système qui

s'améliore. L'efficacité de l'organisation repose probablement sur l'alignement simultané de plusieurs sous-systèmes et non seulement l'alignement du système de gestion du rendement.

5.3.2 Les apports pratiques

Les implications théoriques d'une telle recherche sont bien sûr de faire avancer le débat sur une problématique existante. Mais en second lieu, le support empirique fournit par notre étude peut aider les organisations.

Pour les entreprises qui favorisent une stratégie de qualité cela signifie que leurs pratiques de gestion du rendement peuvent s'adapter pour soutenir cette stratégie. Plus ces organisations adapteront leurs pratiques de gestion du rendement, meilleure sera l'efficacité de leur système de gestion du rendement. Les organisations doivent donc être confiantes dans l'implantation de cette stratégie et pleinement adopter cette nouvelle approche de gestion du rendement. En acceptant que des critères de comportements deviennent partie intégrante de la gestion du rendement et que le développement des compétences deviennent une priorité, les entreprises doivent accepter qu'il s'agit d'une orientation qui prendra pleinement effet à long terme.

Pour les professionnels en ressources humaines, cette nouvelle approche se traduit par une modification en profondeur de certaines pratiques. Les conseillers devront donc comprendre pleinement la nouvelle orientation de l'organisation pour l'implanter convenablement. Une bonne communication avec la haute direction sera nécessaire. Les composantes qui sont ressorties comme significatives font surgir de nouvelles réalités. Au niveau des nouveaux critères d'évaluation, ceux incluant les comportements, cela signifie l'élaboration de nouvelles grilles d'évaluation. Cela devrait être accompli en collaboration avec les évalués si l'on suit la philosophie participative d'une emphase stratégique sur la qualité. Peut-être qu'en trouvant des nouveaux critères d'évaluation conjointement, l'hypothèse de la rémunération variable selon la contribution de l'équipe deviendra une réalité plus simple à comprendre et à appliquer. La notion de contrôle (Deming, 1986) est ce qui devrait guider ce nouvel élément donc inclure les comportements en plus des résultats. Ensuite, une refonte de la gestion du développement des compétences à l'intérieur de l'organisation devrait être mise en place. Cette formation devrait permettre non seulement aux personnes d'acquérir les qualifications techniques requises pour leurs nouveaux postes, mais également leur permettre d'évoluer en équipe dans l'organisation. Les superviseurs devront également être formés puisqu'un nouveau style de gestion s'imposera. Comme nous le disions à partir de Waldman et Kenett (1990) ils

deviennent des coaches. Enfin, la participation de l'employé à son évaluation sera une nouvelle donnée à laquelle les gestionnaires devront s'ajuster.

5.4 Les limites et recherches futures

Certaines limites de notre étude ont restreint les interprétations possibles des résultats et nous permettent de soulever certains points pour des recherches futures sur le sujet. Tout d'abord, notre étude n'examine que les différences ponctuelles qui ressortent parmi diverses organisations. Une étude longitudinale permettrait une meilleure compréhension de la relation entre l'emphase stratégique sur la qualité et le système de gestion du rendement. Deuxièmement, de faibles coefficients de cohérence interne, pour certaines variables, nous ont peut-être empêchés de détecter des relations significatives entre certaines variables. De plus, il semblerait que certaines composantes du système de gestion du rendement, que nous représentions comme des construits composés de pratiques individuelles, seraient plutôt un rassemblement de pratiques distinctes. En troisième lieu, en ce qui concerne la méthodologie, la mesure de la performance organisationnelle était perceptuelle et basée sur l'appréciation d'un seul informateur par organisation. Ceci soulève la question de l'évaluation trop sommaire et de l'erreur de cette mesure. Ainsi, le véritable impact

du système de gestion du rendement sur la performance organisationnelle peut être sous-estimé ou surestimé dans la perspective de la modération. Cependant, comme mentionné dans la section méthodologique, les répondants étaient dans une position clé pour répondre à l'utilisation des pratiques en place dans l'organisation. De plus, ces pratiques étaient de nature spécifique et, pour plusieurs questions, les répondants devaient indiquer quelle était la situation pour diverses catégories de personnel. Enfin, la mesure perceptuelle peut parfois avoir une corrélation significative avec des mesures plus objectives (Delaney et Huselid, 1996).

Pour les recherches futures, nous avons déjà mentionné que l'étude longitudinale permettrait de suivre l'évolution de ces pratiques. Un autre élément pourrait se trouver au niveau des employés qui seront soumis à ces nouveaux critères. Nous avons soulevé le caractère important de la notion de contrôle au niveau de ces derniers et de leur participation. Il pourrait être intéressant de vérifier si ces nouveaux critères leur donnent un vrai sentiment de contrôle et si leur participation, elle, est réelle ou plutôt théorique. Enfin, l'hypothèse de la performance organisationnelle qui est ressortie comme non significative demeure toujours d'un grand intérêt. En effet, il s'agit du résultat ultime espéré par les organisations qui décident d'implanter de telles stratégies. Peut-être qu'une variable

incluant des facteurs plus objectifs complétés de ceux que nous avons utilisés permettront-ils d'avoir des résultats plus probants.

5.5 Le sommaire

Notre étude a apporté un support empirique à une problématique de gestion stratégique des ressources humaines. Nous avons étudié l'alignement des composantes du système de gestion du rendement à une emphase stratégique sur la qualité. Nos résultats fournissent un support significatif à l'hypothèse que les composantes du système de gestion du rendement et une emphase stratégique sur la qualité sont compatibles. Ainsi, au lieu de seulement chercher à éliminer le système de la gestion du rendement, comme certains auteurs le proposent dans le domaine de la qualité, les organisations avec une emphase stratégique sur la qualité peuvent y adapter les composantes de leur système de gestion du rendement. En agissant ainsi, nos résultats suggèrent qu'elles réussissent à améliorer l'efficacité de leur système de gestion du rendement.

BIBLIOGRAPHIE:

Antonioni, D. (1994). Improving the performance management process before discontinuing performance appraisals. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 29-37.

Armstrong M. et Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London. Institute of Personnel and Development.

Bamberger, P. et Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: formulation, implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bowen, D.E. et Lawler, E.E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 4, pp. 29-41.

Bowen, D.E. et Waldman D.A. (1999). Customer driven employee performance. Dans Ilgen, D.R. et Pulokas, E.D. (Eds). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass., pp. 154-191.

Bowman, J.S. (1994). At last, an alternative to performance appraisal, Total quality management. *Public Administration Review*, Mars/Avril, Vol. 54. No. 2, pp. 129-136.

Cardy, R.C. (1998). Performance appraisal in quality context: A look at an old problem. *Performance appraisal, State of the art practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 132-162.

Cardy, R.L. et Dobbins, G.H. (1996). Human resource management in a total quality organizational environment: Shifting from a traditional to a TQHRM approach. *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No.1, pp. 5-20.

Cardy, R.L., Dobbins, G.H. et Carson, K.P. (1995). TQM and HRM: Improving performance appraisal research, theory, and practice. *Revue canadienne des sciences de l'administration, Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 12, No. 2, pp. 106-115.

Carroll, S.J. et Schneier, C.E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification of measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Carson, K.P., Cardy, R.L. et Dobbins, G.H. (1991). Performance appraisals as effective management or deadly management disease: Two initial empirical investigations. *Group & Organizations Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 143-159.

Carter, C.C. (1993). *Human resource management and the total quality imperative*. New York, Amacom.

Carter, J.R., Smeltzer, L.R., et Narasimhan, R. (2000). Human resource management within purchasing management: Its relationship to total quality management success. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 52-62.

Caudron, S. (1994). How HR drives TQM. *Personnel Journal*, Vol. 72, No. 8, pp. 48B-48M.

Coens, T. et Jenkins M. (2000) *Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead*. San-Francisco., Berret-Koehler Publishers.

Costigan, R.D. (1995). Adaptation of traditional human resources processes for total quality environments. *QMJ*, Été, pp. 7-23.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. Milwaukee, ACQC Quality Press.

Delaney, J.T. et Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-969.

Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Centre for Advanced Engineering Study, Massachussets Institute of Technology.

Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E. et Schuler, R.S. (2002), *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^{ème} édition, Éditions du renouveau pédagogique, Montréal.

Dreher, G.F. et Dougherty, T.W. (2002). *Human resource strategy: a behavioural perspective for the general manager*. New York, McGraw-Hill Irwin.

Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. New York, Institute of Electrical and Electronic Engineers.

Findley, H.M., Amsler, G.M. et Ingram, E. (1999). Reengineering the performance appraisal. *National Productivity Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 39-42.

Fok, Y.F., Hartman, S.J., Patti, A.L. et Razek, J.R. (2000). Human factors affecting the acceptance of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17, No. 7, pp. 714-729.

Ghorpade J. et Chen, M.M. (1995). Creating quality-driven performance appraisals systems. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 1, pp. 32-41.

Godfrey, G, Dale, B., Marchington, M. et Wilkinson A. (1997). Control: a contested terrain in TQM research. *International Journal of operations and Production Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 558-573.

Guérin, G. et Wils, T. (1989). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Graber, J.M., Breisch, R.E. et Breisch W.E. (1995). Performance appraisals and Deming: A misunderstanding? Dans Shaw, D.G. Schneier, C.E., Beatty R.W. et Baird L.S. (Eds.) *Performance measurement, management, and appraisals sourcebook*, Amherst, MA : Human Resource Development Press, pp. 57-62.

Grote, R.C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York, AMACON.

Hafsi, T., Toulouse, J.-M. et Séguin, F. (1996). *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal, Les éditions transcontinentales inc.

Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Wilson, Juran institute inc.

Kayis, B. (1998). Assessing the differences in total quality management implementation: Behaviour of the Australian manufacturing industry. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8, pp. 741-751.

Kélada, J. (1992) *Comprendre et réaliser la qualité totale*. Dollar-des-Ormeaux, Éditions Quafec.

Lam, S.S.K. et Shaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: an experiment study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, No. 4, pp. 445-457.

Lowery, C.M., Beadles II, N.A. et Carpenter, J.B. (2000). TQM's human resource component: Lack of attention can inhibit implementation. *Quality Progress*, February, Vol. 33. No. 2. pp. 55-59.

Masterson, S.S. et Taylor, M.S. (1996). Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective. *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 67-89.

Miles, R.E. et Snow, C.C., (1984). Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, pp. 36-52.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-25.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

Monks, K., Buckley, F. et Sinnott, A. (1996). Human resource management in a quality context: some Irish evidence. *Employee Relations*, Vol. 19, No. 3, pp. 193-207.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeurs.

Morrow, P.C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, pp. 363-376.

Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. California, Sage Publications.

Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1980). Frameworks for organizational behavior. *Managing organizations: Reading and cases*. Toronto: Little, Brown and Company.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New-York, Free Press.

Redman, T. et Mathews, B.P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda, *Personnel Review*. Vol. 27, No. 1. pp. 57-77.

Sashkin, M. et Kiser, K.J. (1991). *Total Quality Management*, Seabrook, Ducochon Press.

Scholtes, P.R. (1993). Special Focus: Reward Systems: Total quality or performance appraisal: Choose one. *National Productivity Review*, Été, Vol. 13, No. 2, pp. 349-363.

Schonberger, R.J. (1994). Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 109-123.

Schuler, R.S. et Jackson, S. (1987). Linking competitive strategic with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 207-219.

Sohal, P.M.H.S. (1998). A systematic approach to total quality improvements: The interactions between the technical, human and quality systems. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 79-100.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur Itée.

Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, Harper.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3. pp. 423-444.

Victor, B., Boynton, A. et Stephens-Jahng, T. (2000). The effective design of work under total quality management. *Organizational Science*, Vol. 11, No. 1, Jan.-Fev., pp. 102-117.

Waldman, D.A. (1994a). Designing performance management systems for total quality implementation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 31-44.

Waldman, D.A. (1994b). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 510-536.

Waldman, D.A. et Kenett, R.S. (1990). Improving performance by appraisal. *HRMagazine*, Vol. 35, No. 7, pp. 66-69.

Weber, M. (1947). *The theory of Social and Economic Organizations*. Glencoe, Free Press.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. et Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

ANNEXE I

Questionnaire de recherche

La gestion du rendement des ressources humaines

La situation actuelle

Sylvie St-Onge, Ph.D., professeure titulaire, École des Hautes Études Commerciales
Victor Y. Haines III, Ph.D., professeur agrégé, Université de Sherbrooke

Avec la collaboration d'Émilie Caussignac et de Stéphanie Massé



Ordre des conseillers
en ressources humaines
et en relations industrielles
agréés du Québec



FCAR

Fonds pour la Formation
de Chercheurs et l'Aide
à la Recherche

La gestion du rendement des ressources humaines

La situation actuelle

Dans un environnement où la concurrence se fait de plus en plus vive, la gestion du rendement des ressources humaines représente une importante activité pour les organisations. La gestion du rendement implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation et à la reconnaissance du rendement des ressources humaines. Cette enquête a pour objectif d'étudier les pratiques de gestion du rendement adoptées par les organisations du Québec.

Qui devrait répondre à ce questionnaire ?

Ce questionnaire devrait être rempli par le responsable de la gestion des ressources humaines de votre organisation. Il peut s'agir du vice-président ressources humaines, du directeur des ressources humaines, etc. Répondre à ce questionnaire prendra, au plus, 30 minutes de votre temps.

Pourquoi remplir ce questionnaire ?

Remplir ce questionnaire vous permettra de partager l'expérience de votre organisation en matière de gestion du rendement. En outre, une synthèse des résultats de l'enquête sera présentée lors d'une activité ou dans la revue de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). Vous pourrez ainsi comparer vos pratiques de gestion du rendement à celles des autres organisations participantes.

Confidentialité des réponses

Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles; seuls les résultats globaux (moyenne, écart type, etc.) seront communiqués lors de futures publications ou conférences sur le sujet. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme indiquant votre consentement à participer à la recherche. La tenue de cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'École des Hautes Études Commerciales, le 28 mars 2001. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au (514) 340-6043.

Retour du questionnaire rempli

Une fois rempli, le questionnaire doit être retourné dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe ou à l'adresse suivante : Sylvie St-Onge, Service de l'enseignement de la GRH, École des Hautes Études Commerciales, 3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7. Vous pouvez aussi obtenir plus d'information sur ce projet en nous contactant directement.

Nous vous sommes reconnaissants pour votre collaboration à cette recherche.

Sylvie St-Onge, Ph.D., professeure titulaire
École des Hautes Études Commerciales
Tél. : (514) 340-6381
Télécopie : (514) 340-6898
Courriel : [REDACTED]

Victor Y. Haines III, Ph.D., professeur agrégé
Université de Sherbrooke
Tél. : (819) 821-8000, poste 2314
Télécopie : (819) 821-7934
Courriel : [REDACTED]

Section 1. La gestion du rendement de différentes catégories de personnel

Dans l'intérieur de cette section, veuillez cocher toutes les catégories de personnel pour lesquelles l'énoncé s'applique.

Dans notre organisation, nous évaluons le rendement de cette catégorie de personnel...

	Catégories de personnel						
	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1. ... en utilisant des formulaires d'évaluation du rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... avec comme critères des traits personnels (enthousiasme, sociabilité, créativité, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... en recourant à une distribution forcée des cotes de rendement (p.ex., 5 % excellent, 30 % bon).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... avec comme critères l'atteinte d'objectifs de rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... en notant régulièrement des exemples de comportements positifs et négatifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... avec comme critères la démonstration de certaines compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... en commentant par écrit le rendement de l'employé sous la forme d'un texte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ... avec comme critères la maîtrise d'un nombre croissant d'emplois ou de tâches (polyvalence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ... avec comme critères des standards ou des résultats atteints.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ... avec comme critères l'adoption de comportements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ... en utilisant les technologies de l'information (p.ex., disponible sur Intranet).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ... en nous référant à un manuel de politiques ou de procédures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ... lors d'un entretien, c'est-à-dire une rencontre formelle d'évaluation du rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ... autre, précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans notre organisation, le rendement de cette catégorie de personnel est évalué par...

	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1. ... le supérieur immédiat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... les collègues de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... les subordonnés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... les clients (internes ou externes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... les professionnels du service des ressources humaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... la personne elle-même.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... un comité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ... une autre source d'évaluation, précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans notre organisation, nous reconnaissons le rendement de cette catégorie de personnel en accordant...

	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1. ... des augmentations de salaire en fonction du rendement individuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... des commissions selon un pourcentage des ventes ou un montant par unité vendue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... une rémunération à la pièce selon le nombre d'unités produites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... des primes en fonction du rendement individuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... des primes en fonction des bénéfices de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... des primes en fonction des gains de productivité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... des primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ... la possibilité d'acheter des actions de l'organisation à des conditions préférentielles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ... la possibilité de recevoir des actions de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ... des primes en fonction du rendement de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ... des options d'achat d'actions, soit le droit d'acheter des actions de l'organisation à un prix fixé d'avance durant une période de temps déterminée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ... des primes en fonction des résultats du département.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ... des augmentations de salaire en fonction des compétences individuelles acquises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ... des primes en fonction des compétences individuelles acquises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ... autres, précisez _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 2. La formation en matière de gestion du rendement

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point le personnel d'encadrement de votre organisation reçoit de la formation sur...

- ① pas du tout
- ② très peu
- ③ peu
- ④ assez
- ⑤ beaucoup

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ...l'utilisation des formulaires d'évaluation du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ...le <i>coaching</i> comme approche de supervision. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ...la reconnaissance du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ...la planification du travail à faire exécuter par leurs subordonnés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ...l'identification des besoins de formation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ...la conduite des entretiens d'évaluation du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ...la gestion des employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ...la gestion de la discipline. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ...la détermination des augmentations de salaire. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ...la détermination des objectifs de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ...la planification et la gestion des carrières. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ...la communication de la rétroaction sur le rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ...la gestion de nature «participative». | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. ...autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 3. Les indicateurs de rendement privilégiés

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux indicateurs de rendement suivants :

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Rendre service aux autres. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Augmenter la quantité de travail réalisé. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Établir des relations courtoises. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Se comporter de manière professionnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Améliorer la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Travailler de longues heures pour terminer des tâches importantes à l'intérieur de délais serrés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Exprimer sa volonté de gravir les échelons dans l'organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Respecter les délais et les échéanciers. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Exécuter son travail minutieusement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Faire preuve d'initiative personnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Fournir des suggestions constructives afin de résoudre des problèmes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Atteindre les objectifs de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. Participer aux réunions et aux activités de nature sociale. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. Atteindre les standards et les normes de rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. Se conformer aux règles et aux politiques de l'entreprise. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. Augmenter la qualité du travail réalisé. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. Participer aux activités de l'organisation (comités, groupe de travail, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Réduire les coûts. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. Traiter les gens de manière respectueuse. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. Faire preuve de créativité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. Se montrer ouvert aux changements. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. Se montrer capable de travailler en équipe. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. Démontrer des habiletés de communication. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. Gérer adéquatement le rendement des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. Autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 4. Les formes de reconnaissance ou de récompenses

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer la fréquence avec laquelle on reconnaît, dans votre organisation, les bonnes performances...

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... en accordant des symboles honorifiques (trophées, certificats, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... en soulignant les contributions lors des réunions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... en joignant une lettre de reconnaissance au dossier des employés méritants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... en présentant les employés méritants par l'entremise de divers médias (journal, affiches, Intranet, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... en accordant des biens (montres, chandails, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... en octroyant des journées de congé supplémentaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... en accordant des billets ou de l'argent permettant de faire des voyages ou des sorties (restaurant, sport, spectacle, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... en permettant de choisir les horaires de travail (horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... en soulignant les mérites lors d'une cérémonie ou d'un gala. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... en accordant des promotions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... en améliorant les caractéristiques des emplois (variété, autonomie, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ... en accordant plus de responsabilités. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ... autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 5. La rétroaction multisource sur le rendement (feedback 360°)

Votre organisation a-t-elle utilisé une approche de rétroaction multisource (feedback 360°) au cours des 24 derniers mois pour au moins une catégorie de personnel ?

oui ☐ non ☐ → Si non, passez à la section 6 à la page suivante.

Comment votre organisation utilise-t-elle les informations résultant d'une rétroaction multisource ?

- | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| 1. Les informations sont transmises au supérieur immédiat de la personne évaluée. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 2. Les informations sont transmises à la personne évaluée. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 3. Les informations sont transmises à l'équipe de direction. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 4. Les informations sont utilisées pour prendre des décisions administratives (p.ex. rémunération, promotions). | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |

Section 5 (suite)

noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord avec les affirmations suivantes :

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

1. Les évaluateurs ont apprécié la rétroaction multisource.	①	②	③	④	⑤
2. Les évalués ont apprécié la rétroaction multisource.	①	②	③	④	⑤
3. La rétroaction multisource a amélioré le rendement individuel.	①	②	③	④	⑤
4. La rétroaction multisource a amélioré les comportements au travail.	①	②	③	④	⑤
5. La rétroaction multisource a amélioré le fonctionnement de l'organisation.	①	②	③	④	⑤
6. Notre organisation veut accroître l'utilisation de la rétroaction multisource.	①	②	③	④	⑤

Section 6. Évaluation et rémunération des compétences individuelles

Votre organisation utilise-t-elle un système officiel d'évaluation des compétences pour au moins une catégorie de personnel ? oui ☐ non ☐ → Si non, passez à la section 7.

Qui participe officiellement à l'évaluation des compétences de ces employés ? (plus d'une réponse possible)

- ☐ Le supérieur hiérarchique
- ☐ Les collègues de l'employé
- ☐ D'autres salariés de l'entreprise
- ☐ Des personnes n'appartenant pas à l'entreprise

L'évaluation des compétences individuelles repose-t-elle sur un outil officiel ou écrit (grille, référentiel ou indicateurs de compétences) ? oui ☐ non ☐

Y a-t-il un lien direct entre le résultat de l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération ? oui ☐ non ☐ → Si non, passez à la section 7.

Les compétences rémunérées reflètent-elles...

- ... des niveaux croissants de maîtrise de l'emploi
- ... la maîtrise d'un nombre croissant d'emplois ou de tâches (polyvalence)

oui ☐ non ☐
oui ☐ non ☐

Les compétences rémunérées s'avèrent des compétences acquises...

- ... à l'initiative de l'organisation ?
- ... à l'initiative de l'employé ?

Pas du tout Tout à fait
① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤

Notre organisation rémunère... (plusieurs réponses possibles)

- ☐ ... des compétences utilisées dans l'immédiat par l'employé.
- ☐ ... des compétences qui ont été utilisées mais ne le sont pas dans l'immédiat.
- ☐ ... des compétences qui seront utilisées mais ne le sont pas dans l'immédiat.

Les compétences rémunérées s'avèrent...

- ... plutôt des connaissances ?
- ... plutôt des savoir-faire techniques ?
- ... plutôt des comportements ?

Pas d'accord D'accord
① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤
① ② ③ ④ ⑤

Section 7. La gestion des employés difficiles

(c'est-à-dire des employés qui ont un rendement, des attitudes ou des comportements inadéquats compte tenu de ce qui est attendu dans l'exercice de leurs fonctions).

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer la fréquence avec laquelle, dans votre organisation, ...

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

1. ... les cadres sont informés ou formés sur leurs responsabilités à l'égard de la gestion des employés difficiles. ① ② ③ ④ ⑤
2. ... les cadres documentent et suivent de près les employés difficiles afin qu'ils répondent aux attentes de rendement dans les meilleurs délais. ① ② ③ ④ ⑤
3. ... le personnel se plaint d'une trop grande tolérance envers les employés difficiles. ① ② ③ ④ ⑤
4. ... les cadres appliquent le principe de progression ou de gradation des mesures disciplinaires. ① ② ③ ④ ⑤
5. ... les employés difficiles peuvent être référés à des professionnels (p.ex. psychologues, conseillers) qui les aident à résoudre leurs problèmes. ① ② ③ ④ ⑤
6. ... les cadres et les dirigeants respectent le principe de proportionnalité entre les problèmes de rendement et les mesures disciplinaires. ① ② ③ ④ ⑤
7. ... les cadres et les employés ne savent pas trop comment réagir face aux employés difficiles. ① ② ③ ④ ⑤
8. ... les cadres se sentent appuyés par la direction dans la gestion des employés difficiles. ① ② ③ ④ ⑤
9. ... les employés difficiles sont gérés de manière équitable et ferme dans le meilleur intérêt de tous. ① ② ③ ④ ⑤
10. ... les cadres se sentent appuyés par les professionnels du Service des ressources humaines dans la gestion des employés difficiles. ① ② ③ ④ ⑤

Section 8. L'efficacité des systèmes de gestion du rendement du personnel

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou en accord avec les affirmations suivantes :

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

Dans notre organisation, la gestion du rendement du personnel...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ... améliore les performances individuelles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... incite les employés à adopter certains comportements au travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... améliore la satisfaction au travail des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... améliore la motivation au travail des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... permet de gérer la rémunération de manière équitable. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... améliore la capacité d'attirer des employés compétents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... améliore le climat de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... améliore la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... améliore la qualité des services et/ou des produits. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... améliore les décisions de développement de carrière. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... renforce la culture organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ... améliore la performance financière de l'entreprise. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ... permet une meilleure adaptation aux nouveaux contextes d'affaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. ... permet de réduire les coûts. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. ... permet de retenir les employés les plus performants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. ... améliore l'engagement des employés envers l'organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. ... encourage la coopération. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. ... améliore le rendement des équipes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. ... facilite la réalisation de changements. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. ... facilite la réalisation de la stratégie d'affaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. ... incite les employés à développer des compétences. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 9. Profil de votre organisation

A. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
l'importance qu'accorde la direction de votre organisation
aux stratégies suivantes pour faire face à la concurrence :

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. La production de biens et services à meilleur prix que la concurrence. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. La conception de produits ou de services qui sont perçus comme ayant un attrait unique. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. La réduction des coûts de production ou d'opération. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. La conception de produits ou de services innovateurs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. La gestion optimale des dépenses liées à la recherche et développement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Le maintien d'une tradition de qualité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. L'amélioration de l'efficacité des opérations. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. L'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. La minimisation des dépenses liées à la vente et à la publicité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. L'emploi d'une main-d'œuvre compétente et motivée. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

B. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
l'importance qu'accorde la direction de votre organisation
aux priorités d'affaires suivantes :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Augmentation des activités de recherche et développement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Développement de nouveaux produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Expansion du marché vers d'autres régions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Amélioration de la qualité des produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Réduction des coûts d'exploitation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Réorganisation des méthodes de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Amélioration de la collaboration entre employeurs et employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Développement des compétences des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Renforcement de l'engagement et de la participation des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Développement de nouveaux marchés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Réduction des effectifs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. Amélioration de la productivité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

C. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer comment votre organisation se compare avec les organisations de votre secteur d'activité en termes de...

- ① vraiment moins bien
- ② moins bien
- ③ semblable
- ④ meilleure
- ⑤ bien meilleure

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... qualité des produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... développement de nouveaux produits, services ou programme. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... capacité à attirer des employés compétents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... capacité à retenir les meilleurs employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... qualité de la relation entre la direction et les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... qualité du climat de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... force de marketing. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... croissance des ventes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... bénéfices. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... parts de marché. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

D. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

En général, dans mon organisation...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... la direction met en valeur et respecte ses employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... la direction est près des employés de la base. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... la créativité et la non conformité procurent un avantage compétitif. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... le personnel est tenu responsable de rencontrer des objectifs de rendement qui comportent un défi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... les employés reçoivent une formation qui améliore leurs compétences et leur cheminement de carrière. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... les employés partagent des valeurs qui favorisent la cohésion. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... le personnel est récompensé pour l'atteinte d'objectifs et de résultats élevés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... le personnel échange librement de l'information en utilisant des canaux de communication formels et informels. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... l'organisation du travail favorise l'action et la prise de décision. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

c. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
l'importance qu'accorde la direction de votre organisation...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... aux problématiques de gestion des ressources humaines. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... aux ressources humaines relativement aux ressources financières. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... à faire participer le premier responsable des ressources humaines à la planification stratégique. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

F. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... communique les objectifs d'affaires à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... communique des informations sur la performance organisationnelle à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... sollicite l'avis des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... communique la mission ou la raison d'être de l'organisation à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... communique de l'information sur la performance des concurrents à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

G. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
**jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord
avec les affirmations suivantes :**

Dans notre industrie, les changements environnementaux
(technologiques, économiques, sociaux, etc.)...

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

- | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. ... sont fréquents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... sont imprévisibles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... sont importants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... sont croissants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

H. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines est-elle intégrée au processus de prise de décisions stratégiques dans votre organisation? (cochez une seule case)

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Il n'y a pas d'intégration :
les décisions stratégiques sont prises sur
la base de considérations financières
et non de considérations ressources humaines.

Il y a une forte intégration :
les considérations relatives aux ressources humaines
sont intégrées aux décisions stratégiques
sur une base continue et systématique.

I. Comment situez-vous votre organisation en matière de gestion de la qualité ? (cochez une seule case)

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Nous nous concentrons à contrôler
la qualité des produits finis et
des services fournis.

Nous adoptons plusieurs pratiques
de qualité totale très sophistiquées
à travers l'entreprise et avec
nos partenaires d'affaires.

J. Comment qualifiez-vous le climat des relations de travail dans votre organisation? (cochez une seule case)

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Très difficile

Excellent

K. L'organisation pour laquelle vous répondez est-elle une filiale, une division ou une unité d'affaires d'un groupe plus large ?

oui ☐ non ☐

L. Depuis combien d'années l'organisation pour laquelle vous répondez, existe-t-elle?

_____ années (indiquez le nombre)

M. Le siège social de votre organisation est... (Cochez une réponse)

- ☐ ... au Québec
- ☐ ... dans une autre province canadienne
- ☐ ... aux États-Unis
- ☐ ... en Europe
- ☐ ... en Asie
- ☐ ... autre, précisez _____

N. Combien d'employés travaillent dans votre organisation? (Cochez une réponse)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> 200 à 399 employés | <input type="checkbox"/> 800 à 999 employés | <input type="checkbox"/> 1400 à 1999 employés |
| <input type="checkbox"/> 400 à 599 employés | <input type="checkbox"/> 1000 à 1199 employés | <input type="checkbox"/> 2000 à 2,999 employés |
| <input type="checkbox"/> 600 à 799 employés | <input type="checkbox"/> 1200 à 1399 employés | <input type="checkbox"/> 3000 et plus |

O. Quel est le chiffre d'affaires (budget d'exploitation) de votre organisation ? (Cochez une réponse)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10 millions | <input type="checkbox"/> 100 à 250 millions | <input type="checkbox"/> 501 millions à 1 milliard |
| <input type="checkbox"/> 10 à 50 millions | <input type="checkbox"/> 250 à 500 millions | <input type="checkbox"/> Plus de 1 milliard |
| <input type="checkbox"/> 50 à 100 millions | | |

P. À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? (Cochez une seule réponse)

Fonction publique

- ☐ 1. Fédérale
- ☐ 2. Provinciale
- ☐ 3. Municipale

Fonction parapublique

- ☐ 4. Enseignement
- ☐ 5. Santé et services sociaux
- ☐ 6. Société d'État

Industrie manufacturière
(transformation)

- ☐ 7. Biens de consommation (durables, non-durables)
- ☐ 8. Haute technologie
- ☐ 9. Pharmaceutique
- ☐ 10. Produits industriels
- ☐ 11. Autre, précisez : _____

Services

- ☐ 12. Services conseils
- ☐ 13. Services financiers, assurances, immobiliers
- ☐ 14. Syndicat
- ☐ 15. Commerce de gros et de détail
- ☐ 16. Communication et télécommunication
- ☐ 17. Transport et entreposage
- ☐ 18. Autre, précisez : _____

Autres secteurs

- ☐ 19. Construction
- ☐ 20. Exploitation et extraction des ressources naturelles
- ☐ 21. Autre, précisez : _____

Q. Dans votre organisation, quelle(s) catégorie(s) de personnel sont syndiquée(s) ? (Cochez le ou les catégorie(s))

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dirigeants | <input type="checkbox"/> Personnel de production et d'entretien |
| <input type="checkbox"/> Cadres | <input type="checkbox"/> Personnel de vente |
| <input type="checkbox"/> Professionnels | <input type="checkbox"/> Personnel de recherche et développement |
| <input type="checkbox"/> Personnel de bureau | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : _____ |

R. Dans quel milieu se trouve votre organisation ? (Cochez une seule réponse)

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Urbain | <input type="checkbox"/> Semi-urbain | <input type="checkbox"/> Rural |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|

S. Votre organisation possède-t-elle une certification qualité ? (EX : ISO 9000) (Cochez une seule réponse)

- | | |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Non | <input type="checkbox"/> Oui Si oui, laquelle : _____ |
|------------------------------|---|

Section 10. Profil du répondant

Le titre de votre poste : _____

Nombre d'années d'expérience dans votre poste actuel : _____ année(s)

Votre sexe : ☐ Féminin ☐ Masculin

**Une fois complété, veuillez retourner le questionnaire
dans l'enveloppe pré-adressée ci-jointe ou à l'adresse suivante :**

Marie Sylvie St-Onge, professeure titulaire
Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2A7

Téléphone : (514) 340-6381 Télécopie : (514) 340-6898 courriel : [REDACTED]

Si vous désirez recevoir un sommaire des résultats de l'enquête,

- **Vous pouvez remplir la section suivante ou joindre votre carte d'affaires.**

Nom de l'organisation : _____

Nom du répondant : _____

Adresse : _____

Ville, province : _____

Code postal : _____

courriel : _____

- **Vous pouvez aussi demander le sommaire des résultats par courriel à [REDACTED]**

Vos commentaires :

Merci de votre collaboration !